

OPPIMINEN NÄKYVÄKSI HYVINVOINNIN TEKIJÄKSI

Erikka Levälahti

Opinnäytetyö
Joulukuu 2012

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma, ylempi AMK
Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tekijä LEVÄLAHTI, Eriikka	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 01.12.2012
	Sivumäärä 87	Julkaisun kieli suomi
	Luottamuksellisuus () saakka	Verkojulkaisulupa myönnetty (x)
Työn nimi OPPIMINEN NÄKYVÄKSI HYVINVOINNIN TEKIJÄKSI		
Koulutusohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma, ylempi AMK		
Työn ohjaaja SUOMI, Asta LEHMUSTO, Aarno		
Toimeksiantaja Merikratos-yhtiöt		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyöni Oppiminen näkyväksi hyvinvoinnin tekijäksi tavoitteena on ollut tutkia miten oppiva organisaatio syntyy ja pyrkiä nostamaan esiin oppimisen yhteys työhyvinvointiin ja motivaatiotekijöihin. Lisäksi olen halunnut selvittää, kuinka näiden seikkojen vaikutuksia pystytään kartoittamaan ja mittaamaan työilmapiirikyselyjen avulla. Opinnäytetyöni lähestyy työhyvinvointia yleisen hyvinvoinnin lisäksi osaamisen kehittämisen ja vuorovaikutuksen näkökulmista. Näiden seikkojen esille nostaminen on tärkeää rakennettaessa strategiaa, resurssitoaessa ja luotaessa toiminta- ja työkuultuureita työyhteisössä.</p> <p>Opinnäytetyöni pohjautuu työhyvinvoinnin, oppimisen ja vuorovaikutuksen viitekehuksesta kerättyyn teoria- ja tutkimustietoon. Tietoa on peilattu Merikratos-yhtiössä keväällä 2012 tehtyyn työilmapiirikyselyyn ja tarkentavaan jatkokyselyyn, jonka tarkoituksena on ollut kiinnittää huomiota myös hyväksi koettuihin käytäntöihin oppivan organisaation näkökulmasta. Yritystoiminnassa osaaminen on tärkeä kilpailutekijä, muodollisia rakenteita voidaan kopioida. Henkilöstön voimavarat mahdollistavat tavoitteellisen liiketoiminnan, hyvinvoiva henkilöstö pystyy tekemään hyvää tulosta.</p> <p>Merikratos kasvavana yrityksenä luo jatkuvasti organisaatiokulttuuriaan. Olennaisen tärkeää prosessissa on nähdä kollektiivisen reflektion vaikutus niin organisatoriseen oppimiseen, hiljaisen tiedon konkretisoimiseen, innovaatioiden luomiseen kuin hyvinvoinnin rakentamiseenkin. Tietoiseksi tuleminen ammatillisen kasvun mahdollisuuksista keskustelun ja reflektoinnin avulla on nostettava esille niin resurssitoaessa kuin pohdittaessa arvoja, jotka saavat organisaation kukoistamaan.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Oppiminen, työhyvinvointi, oppiva organisaatio		
Muut tiedot		



Author LEVÄLAHTI, Eriikka	Type of publication Master's Thesis	Date 01122012
	Pages 87	Language finnish
	Confidential () Until	Permission for web publication (x)
Title LEARNING AS A VISIBLE WELFARE FACTOR		
Degree Programme Master's Degree Programme in Health Care and Social Services Development and Management		
Tutor SUOMI, Asta LEHMUSTO, Aarno		
Assigned by Merikratos-companies		
Abstract <p>The objective of my thesis called 'Learning as a visible welfare factor' was to explore how a learning organization is created and to try to highlight the connection of well-being to learning and motivational factors. In addition, I wanted to examine how the impact of these factors could be identified and measured by using work atmosphere surveys. In addition to the perspective of general well-being, my thesis approached well-being at work from the perspectives of skills development and interaction. Raising these issues is important when building a strategy, planning resources and creating operational and working cultures at work.</p> <p>The thesis was based on the theoretical and research data collected from the frame of reference of well-being, learning and interaction. The data was reflected against the results of a work atmosphere survey and its follow-up survey conducted at the Merikratos-companies in spring 2012. The purpose of the surveys was to draw particular attention to good practices from the perspective of a learning organization. In the business world competence is an important competitive factor, formal structures can be copied. Personnel resources are factors that enable goal-oriented business operations: a thriving staff will be able to make a good profit.</p> <p>Merikratos as a growing company is continuously creating its organizational culture. It is essential to see the effects of collective reflection on organizational learning, the substantiation of tacit knowledge, the creation of innovations as well as on fostering well-being. Raising awareness of professional growth opportunities with discussion and reflection has to be highlighted in resource decisions and in considering the values that make an organization flourish.</p>		
Keywords Learning, well-being at work, learning organization		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	3
2	TYÖ JA AJAN HENKI	5
3	MERIKRATOS - OPPIVA ORGANISAATIO?.....	8
3.1	Merikratos-yhtiöt – perheyrytyksestä valtakunnalliseksi toimijaksi.....	8
3.2	Merikratos oppinäytetyön kohteena	10
3.3	Sosiaalialan työ suhteessa työhyvinvointiin	10
3.4	Merikratoksen työilmapiirikysely keväällä 2012	12
3.5	Jatkokysely.....	14
4	OPINNÄYTETYÖN TAVOITTEET	16
5	OPINNÄYTETYÖN METODIT	17
6	TYÖHYVINVOINNIN JA OPPIMISEN TARKASTELUA TUTKIMUKSEN VIITEKEHYKSESTÄ	20
7	OPPIMISTA TUKEVA HYVINVOINTI.....	24
7.1	Hyvinvointi.....	24
7.2	Työhyvinvointi	25
8	ORGANISAATIO.....	31
8.1	Aineeton pääoma	33
8.2	Henkilöstöjohtaminen työhyvinvoinnin näkökulmasta.....	34
9	KOHERENSSIN TUNNE SUHTEESSA OPPIMISEEN	37
10	OPPIMISEN SUHDE TYÖHYVINVOINTIIN	39
10.1	Hyvinvoiva työyhteisö	40
10.2	Organisaatiokulttuurin vaikutus oppimiseen	42
10.3	Osaaminen ja tieto.....	44
10.4	Organisatorinen oppiminen.....	46
10.5	Osaamisen ja oppimisen edistäminen esimiestyössä.....	48
10.6	Kehityskeskustelu oppimisen tukena	52
11	HILJAINEN TIETO KÄYTTÖÖN.....	53

11.1	Tiedon luomisen prosessimalli.....	54
11.2	Vuorovaikutus tiedon ja osaamisen luomisessa.....	57
11.3	Viestintä	59
12	JOHTOPÄÄTÖKSET KYSELYISTÄ	60
12.1	Työ ja ajan henki Merikratoksella	60
12.2	Merikratoksen työilmapiiri	61
12.2.1	Kommunikaatio ja viestintä.....	62
12.2.2	Me-henki, työilmapiiri ja sosiaalinen tuki	64
12.2.3	Työntekijän vaikutusmahdollisuudet	66
12.2.4	Kehittämistä tukeva työkuultuuri	68
12.2.5	Kehityskeskustelut.....	70
12.2.6	Työhyvinvoinnista huolehtiminen jatkossa.....	71
12.3	Organisaatiokulttuuri ja oppiminen työilmapiirikyselyä kehitettäessä	73
13	POHDINTA JA JATKOEHDOTUKSET	75
14	LÄHTEET.....	80

1 JOHDANTO

Ajatus opinnäytetyöhöni lähti liikkeelle kehityskeskustelusta, jossa työkaverini kertoi, ettei ole missään aikaisemmassa työpaikassa oppinut yhtä paljoa kuin tämän hetkisessä. Saman asian tunnistan myös itse; työ kehittyvässä, kasvavassa ja valtakunnallisessa lastensuojelun avohuollon palveluita tuottavassa yrityksessä on tarjonnut mahdollisuuden jatkuvaan ammatilliseen kasvuun. Oppiminen tarjoaa motivaatiotekijöitä ja työhyvinvointia, samalla esille nousee voimavaroihin ja resurssointiin liittyvät kysymykset. Näiden kiinnostavien asioiden pohjalta esiin nousi kysymyksiä liittyen oppimisen ja hyvinvoinnin suhteeseen; mistä ammatillinen oppiminen muodostuu, mitä se vaatii yksilöltä, mitä koko työyhteisöltä. Kuinka oppiminen saadaan näkyväksi ja konkreettisesti tuottamaan sekä hyvinvointia että lisäarvoa koko organisaatiolle.

Olen lähtenyt rakentamaan opinnäytetyötäni perehtymällä työhyvinvointiin, organisaatioteorioihin sekä oppimiseen ilmiönä. Näiden pohjalta olen kiinnittänyt huomiota oppivan organisaation tunnusmerkkeihin sekä oppimisen vaikutuksiin työhyvinvoinnissa.

Opinnäytetyöni koostuu kolmesta eri osiosta. Teorian lisäksi olen läpikäynyt organisaatiomme Merikratos-yhtiöiden keväällä 2012 tehdyn työilmapiirikyselyn. Tämän perusteella olen tehnyt kohdennetut kyselyt liittyen työilmapiirikyselyn teemoihin. Tarkoituksena on ollut selvittää mitä hyviä käytäntöjä eri aluetoimistoilla on käytössä liittyen oppimista ja työhyvinvointia tukevaan kulttuuriin. Kiinnostukseni on kohdistunut myös siihen, näkyykö työilmapiirikyselyssä asiat, joita tulisi mitata kartoitettaessa ammatillisen kehittymisen, organisatorisen oppimisen ja motivaation elementtejä.

Työhyvinvointiin on useita eri lähestymismalleja. Oma kehittämistyöni lähestyy työhyvinvointia yleisen hyvinvoinnin lisäksi osaamisen kehittämisen ja vuorovaikutuksen viitekehyksestä. Näiden rooli korostuu erityisesti tarkasteltaessa työhyvinvointia motivaation ja sitoutumisen näkökulmista.

Tavoitteena työssäni on ollut ymmärtää oppimisen yhteys työhyvinvointiin ja motivaatiotekijöihin. Näiden seikkojen esille nostaminen on tärkeää rakennettaessa strategiaa, resurssotaessa ja luotaessa toiminta- ja työkuulttuureita työyhteisössä. Millainen kulttuuri työpaikalla lisää hyvinvointia ja elämänhallinnan tunnetta, kuinka oppimista ja osaamista tukeva kulttuuri ylipäättään syntyy. Kasvavassa yrityksessä nämä teemat ovat olennaisia.

Teoreettinen viitekehys koostuu tutkimusten pohjalta, jotka ovat käsitelleet organisaatioita niin teollisuuden, hoiva-alan kuin johtajuuden näkökulmista. Lisäksi olen tutustunut ajankohtaisiin julkaisuihin. Tarkastelussa olleet työilmapiirikyselyt ja niiden tarkentavat kyselyt ovat olleet Merikratos-yhtiöiden henkilöstölle suunnattuja. Vaikka tutkimusaineisto koskeekin tässä yhteydessä ainoastaan keskisuuren yrityksen sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstöä, uskon että tulokset ovat käyttökelpoisia myös muun tyyppisissä organisaatioissa.

Työhyvinvointi korostuu sosiaalialan töissä. Työtä tehdään omalla itsellä, siihen vaikuttavat ratkaisevasti omat voimavarat, kyky dialogiseen vuorovaikutussuhteeseen sekä mahdollisuus reflektoida kohtaamisia. Sosiaaliala haastaa jokaisen työntekijän käymään jatkuvaa vuoropuhelua omien arvojen ja asioiden merkitysten kanssa, näkemään elämän monimuotoisuuden ja rikkauden. Lastensuojelun kentällä törmää usein asioihin, jotka lasten kannalta ovat haavoittavia, tulevaisuuteen vahvasti vaikuttavia, ei hyväksyttäviä. Kun asiaa tarkastellaan vanhemman näkökulmasta, todetaan pääsääntöisesti aina hänen pyrkineen toimimaan parhaan taitonsa ja voimavarojensa mukaan, haluamatta tietoisesti vahingoittaa lastaan. Työntekijälle asetelma lapsen, vanhemman, ammatillisuuden ja omien arvojen välillä on haastava. Jaksamisen ja ammatillisen

kehittymisen kannalta korostuu tilanteiden tärkeys, jossa omia ajatuksia ja näkemyksiä pystyy tarkastelemaan esimerkiksi vuorovaikutuksessa työyhteisön kanssa turvallisessa, luottamuksellisessa ilmapiirissä.

Merikratoksella on ollut pitkään strategisena lähtökohtana slogan: Hyvinvointia lisäävää oppimista. Itse yhdistän tämän asiakassuhteiden lisäksi myös työhyvinvointiin. Yritystoiminnassa osaaminen on tärkeä kilpailutekijä, muodollisia rakenteita ja muuta voidaan kopioida. Henkilöstön voimavarat mahdollistavat liiketoiminnan, hyvin voiva henkilöstö pystyy tekemään hyvää tulosta. Tärkeää on hiljaisen tiedon konkretisoiminen, tavat tuoda työyhteisön käyttöön kollektiivista, ihmisten mieleen tallentunutta pääomaa (Manka 2006, 17).

2 TYÖ JA AJAN HENKI

Työ herättää tänä päivänä paljon keskustelua ja tunteita. Näin on toki varmasti ollut aina, kuitenkin niin työteon kulttuurit, globalisaatio, markkinatalous ja kehityksen myötä esille nousseet mahdollisuudet tehdä yksilöllisiä valintoja ovat muokanneet tämän päivän ajatusta työstä. Motivaatio ja vaatimukset kehittää työtä ja kehittyä itse ovat suuria. Työ 2000-luvulla on muuttunut lyhytjänteisemmäksi kuin aikaisemmin. Työ ja siihen liittyvät arvot ja vaatimukset muuttuvat edelleen, tarpeet vastata muutoksiin ovat jatkuvia. Positiivisilla, kasvua lisäävillä asioilla on myös kääntöpuolensa, jatkuvan muutoksen myötä nousee esille kaipuu selkeään ja ennakoitavaan arkeen.

Työ on parhaimmillaan voimavarojen ja identiteetin perusta. Se voi olla myös riski fyysiselle ja psyykkiselle terveydelle. Työelämän muutokset ovat tuoneet uudenlaisia vaatimuksia yksilöille ja ryhmille, jotta työelämä olisi palkitsevaa ja omaa minuutta rakentavaa (Vesterinen 2009, 269). ”Elinikäinen non-stop-oppiminen” nähdään

vertauskuvana modernille elämälle, henkilökohtaisen kehityksen saavutukset ja tulokset ovat yhä väliaikaisempia (Baltes & Freund 2006, 37).

Työn ja yksityiselämän rajat ovat muuttuneet liukuvammiksi, tähän on vaikuttanut esimerkiksi uusi teknologia ja jatkuva tavoitettavuus. Reaaliaikaisuuteen liittyy myös nopeudenvaatimus, yhteydenottoihin vastataan välittömästi, päätöksiä tehdään aikaisempaa nopeammin ja toiminta on lyhytjänteisempää (Manka 2006, 27-28). Kilpailuetua haetaan joustavuudesta, nopeudesta ja innovaatioiden tuottokyvystä. Työtä tehdään usein suurissa vuorovaikutusverkostoissa tieto- ja viestintäteknologian ansiosta (Manka 2011, 7-8). Verkostoituminen lisääntyy jatkuvasti. Verkostoituminen vaatii uudenlaista osaamista, kumppanuuden johtamista, viestintätaitoja ja aktiivisuutta. Passiivinen selviää heikosti.

Myös johtamisteoriat ja –käytännöt ovat muuttuneet, tänä päivänä jaettu johtajuus on yleistä. Työssä vaikutusmahdollisuudet ovat siirtyneet työn toteuttajille, tämä lisää motivaatiota ja sitoutumista. Työ on usein projektimaista, kokoukset vievät aikaa ja vaativat neuvottelutaitoja. Ammatillista osaamista tärkeämmäksi ovatkin mahdollisesti nousseet yleiset työelämävalmiudet (Manka 2006, 33-38). Työn luonteen muuttuminen vaatii uusia taitoja, ns. metataitoja, kuten oma-aloitteisuutta ja aktiivisuutta, kumppanuustaitoja, johtamistaitoja ja muutostaitoja (Manka 2006, 279-280). Tänä päivänä ei riitä ”läsnäolo” työpaikalla, vaan lisäksi odotetaan yhteistyön sujuvuutta, aloitteellisuutta ja innovatiivisuutta (Lehto et al. 2006, 95-120). Itsensä johtaminen korostuu.

Työelämän muuttuminen projektimaiseksi on kuitenkin lisännyt epävarmuutta työn jatkuvuudesta. Toisaalta projektimaisuus on tuonut näkyviin yhä lyhyemmän halun sitoutua samaan organisaatioon ja työtehtävään. Jatkuva tarve kehittyä ja toisaalta turvata oma ura ja toimeentulo ovat lisänneet kouluttautumista.

Juha Siltala (2004) on lähes kymmenen vuotta sitten kirjoittanut kirjan Työelämän huonontumisen lyhyt historia. Kirjassa nostettiin esiin työhön annetun panoksen ja siitä saatujen myönteisten asioiden suhteen heikkenemistä. Aikaisemmin työuralla oppipoika- ja noviisivuodet johtivat turvattuun tulevaisuuteen ja mahdollisuuteen ottaa vähän rauhallisemmin. Tänä päivänä hänen mukaansa korostuu vapaasti liikkuvien, suurinta mahdollista tuottoa hakevien pääomien maailma, jossa toimii työvoiman päivittäismyynnin markkinat. Työpaikka on ansaittava yhä uudelleen, luvattava aina vain parempaa. Johtavatko vaatimukset, vastuu ja jatkuva kehittymisen tarve hyvään, vai ovatko syynä vastuusairauksiin, esimerkiksi masennukseen, psykosomaattisiin oireisiin ja uupumukseen (Siltala 2004, 38-41).

Ajan saatossa myös yhteisöt ovat muuttuneet. Aikaisemmin yhteisöt olivat stabiilempia, niiltä saatiin tukea ja turvaa. Suvut ja perheet olivat lähempänä toisiaan, asuinalueilla lapsia kasvatettiin yhdessä, pidettiin yhteyttä. Nyt jo peruskoulusta alkaen ovat tulleet mukaan muuttuvat ryhmät, alituinen sopeutuminen ja oman paikan hakeminen. Oma paikka viiteryhmässä tarvitsee jatkuvasti olla turvaamassa. Samat lainalaisuudet näyttäytyvät työelämässä.

On myös esitetty kysymys, toimiiko tehokkuuden lisäämiseksi tarkoitetut muutokset työelämässä päinvastoin, muuttuuko elämä sarjaksi täysiä hetkiä, joiden välissä ei ole läsnä- tai poissaoloa, onko nykyhetken eläminen vaikeaa (Eriksen 2002, 7-13). Toisaalta C. Northcote Parkinson on esittänyt *The Economist* -lehdessä jo 19. marraskuuta 1955 Parkinsonin lain, joka tuo esille, että ”Työ vie kaiken käytettävissä olevan ajan.” Esille on myös noussut saako perhe-elämäkin taylorimaisia mittasuhteita, liukuhihnamaisia piirteitä, kun taas työelämä muodostuu yhä vaihtelevammaksi, vaativammaksi ja tyydyttävämmäksi. Marginaalistaako uusi työnteon tapa perhe-elämää (Eriksen 2002, 186-190).

Työ siis herättää paljon tunteita. Työvoiman riittävyys, työttömyys, työssä uupuminen, flow; työllisyyden ääripäät puhuttavat. Oman identiteetin rakentuminen

työn kautta korostuu. Tulevaisuutta rakennettaessa ja uutta työkuultuuria luotaessa Tuomo Alasoini on todennut: ”Suomen oloihin sovellettuna olisi ajatus, jonka mukaan työnantaja pyrkii hyvän johtamisen ja työn organisoinnin avulla takaamaan palkansaajille entistä parempia mahdollisuuksia haasteelliseen työhön ja oman osaamisen jatkuvaan kehittymiseen sekä huolehtimaan tällä tavoin heidän työllistettävyydestään. Palkansaajat eivät tällöin sitoudu ensisijaisesti työnantajaan vaan itsensä kehittämiseen. Tällaisen ajattelutavan kehittyminen merkitsisi tosiasiallista askelta siirtymisessä kohti ajatusta oppivista organisaatioista ja oppivasta yhteiskunnasta” (Alasoini 2006, s. 50).

3 MERIKRATOS - OPPIVA ORGANISAATIO?

3.1 Merikratos-yhtiöt – perheyrytyksestä valtakunnalliseksi toimijaksi

Merikratos-yhtiöt ovat aloittaneet toimintansa 1999 Varsinais-Suomesta. Tarve yrityksen syntyyn tuli pieniltä kunnilta, joiden oli vaikea saada toteutettua sosiaalihuollon erityispalveluita omana työnään, mm. perheisiin ja nuoriin kohdistuvaa lastensuojelun avohuollon työskentelyä. Yritys aloitti osuuskuntana ja laajenemisen myötä osuuskunnassa toimineet henkilöt ovat olleet kehittämässä Suomen ensimmäisiä lastensuojelun avohuollon kentällä toimivia palvelukokonaisuuksia.

Osuuskuntamuotoinen toiminta siirtyi Merikratos Sosiaalipalvelut Oy:lle vuonna 2006. Jo aikaisemmin oman yrityksen oli muodostanut Merikratos Työvoimapalvelut Oy, joka tuotti silloisille työvoimatoimistoille mm. pitkäaikaistyöttömille tarkoitettuja työllistymistä edistäviä tukipalveluita sekä henkilöstökoulutuksia. Vuonna 2007 uudistettu lastensuojelulaki painotti avohuollon ennaltaehkäisyvyyttä. Merikratos oli tähän mennessä jo saanut tuntumaa tämän tyyppiseen työskentelyyn ja saanut

jalansijaa Varsinais-Suomessa osoittamalla kehittämänsä lähityömallin tehokkaaksi ja vaikuttavaksi.

Vuonna 2008 Merikratos aloitti valtakunnallisen laajentumisen. Merikratos sosiaalipalvelut Oy:n liiketoiminta jaettiin kahteen osaan. Merikratos lastensuojelu Oy keskittyi tuottamaan lastensuojelun avohuollon palveluita ja asiantuntijakokonaisuuksia. Merikratos sosiaalipalvelut Oy keskittyi sosiaali- ja terveyspalveluiden rajapinnalla toimimiseen.

Vuonna 2012 Merikratos-yhtiöt koostuu kolmesta itsenäisestä toimivasta yrityksestä: Merikratos lastensuojelu Oy, Merikratos sosiaalipalvelut Oy ja Merikratos Traineri Oy. Yrityksillä on oma johto, oma yhteistyötahoja kuunnellen muokattu palveluvalikoima sekä oma ammattimainen henkilöstö. Aluetoimistoja elokuussa 2012 on 13, henkilöstöä n. 120. Eteläisin aluetoimisto sijaitsee Vantaalla, pohjoisin Rovaniemellä.

Merikratoksen kaikki kolme yritystä omistavat niissä työskentelevät työntekijät. Merikratoksessa omistajuus on nähty keskeisenä sitouttamisen välineenä. Merikratoksen strategiassa nähdään, että organisaatiossa osaaminen ei kasva elleivät ihmiset opi. Oppimisen mahdollistavaa pysyvyyttä ja henkilöstön sitouttamista on arvostettu ensimetreistä lähtien niin työntekijöiden kuin yhteistyösuhteiden osalta.

Merikratos -sana tulee antiikin kreikasta n. 2000 vuoden takaa. Se on kahden eri koinee-kreikan sanan yhdistelmä: verbin merizoo (suom. jakaa) ja substantiivin kratos (suom. voima, jaksaminen). Merikratos -sanan voi siis suomentaa ”jakaa voimaa / jaksamista”. Yrityksen nimeksi se on valittu kertomaan lyhyesti ja ytimekkäästi, miksi se on olemassa ja mitä lisäarvoa se tuo yhteistyökumppaneilleen (Merikratos intra).

3.2 Merikratos oppinäytetyön kohteena

Oppinäytetyöni tarkastelee oppimista suhteessa organisaatioon, organisaatiokulttuuriin ja työhyvinvointiin. Sen tavoitteena on ollut selvittää, millä tavoin Merikratos yhtiöissä keväällä 2012 tehdystä työilmapiirikyselyssä näkyvät oppimista tukeva organisaatio ja organisaatiokulttuuri.

Työilmapiirikyselyssä nousseiden teemojen perusteella on selvitetty valtakunnallisesti aluevastaavilta eri työyhteisöjen hyviä käytäntöjä liittyen organisatoriseen oppimiseen ja työhyvinvointiin. Näiden tulosten perusteella on tarkoitus tarkastella nouseeko esiin jotain työhyvinvoinnille asetettavaa uutta tavoitetta tai näkökulmaa.

Jatkokysymykseksi nousee myös mitä olisi jatkossa tarkasteltava työilmapiirikyselyä kehitettäessä. Työilmapiirikyselyn säilyminen vertailukelpoisena on tärkeää. Onko kuitenkin työhyvinvoinnin, sitoutumisen ja motivoivan ammatillisen kehittymisen kannalta kiinnitettävä enemmän huomiota organisaation kulttuuriin ja sen tarjoamiin mahdollisuuksiin lisätä ammatillista kasvua ja kehitystä.

3.3 Sosiaalialan työ suhteessa työhyvinvointiin

Terveydenhuolto ja sosiaalipalvelut työllistävät 15% Suomen työllisestä työvoimasta. Terveyden ja hyvinvoinnin kannalta yleisesti ottaen keskeiset haasteet ovat työn henkinen kuormittavuus ja väkivallan uhka (Kauppinen ym. 2010, 228-234). Henkinen kuormittavuus sosiaalialalla liittyy usein asiakassuhteisiin, jossa työskennellään lähellä asiakasta, samalla lähellä myös omia henkilökohtaisia rajapintoja. Toimiakseen työskentely vaatii luottamuksellista, kunnioittavaa suhtautumista, kuitenkin jatkuvasti peilaten ammatillisuuteen. Empatian kokeminen auttaa asiakastyössä tavoittamaan asiakkaan tilanteen, samalla kuitenkin asettaen

työntekijän itsensä haavoittuvaksi. Intensiivinen vuorovaikutus asiakkaan kanssa asettaa työntekijän alttiiksi empaattiselle stressille (Juujärvi et al. 2007, 226-227).

Työväkivallan uhka on sosiaalialalla suurempi kuin monilla muilla aloilla. Tämä selittyy työskentelyllä suorassa kontaktissa asiakkaiden kanssa. Työturvallisuuslaissa on velvoite työnantajan analysoida asiakasprosessit, tunnistaa mahdolliset riskit ja minimoida ne. Työpaikkaväkivalta voi sisältää fyysisiä, seksuaalisia, verbaalisia, emotionaalisia tai psykologisia aggression ilmaisuja. Väkivaltaan liittyy aina vallan ja kontrollin väärinkäyttöä (Soisalo 2011, 11-17). Näitä elementtejä voi olla ajoittain vaikea tunnistaa, työyhteisön rooli väkivallan havaitsemisessa korostuu.

Lastensuojelulaki määrittää lastensuojelun avohuollon työskentelyn raamit.

Työskentely on asiakassuunnitelmaan perustuvaa tavoitteellista työtä, jolla pyritään tukemaan perheen omia edellytyksiä luoda muutoksia lasten ja perheen hyvinvointiin. Lastensuojelun avohuollon kentällä työskentely tapahtuu pitkälti perheiden omissa arkiympäristöissä yhteistyössä perheen kanssa toimivan verkoston kanssa. Työskentelyssä työntekijää ”suojaavat” rajat ovat vähäisempiä kuin esimerkiksi toimistotyössä, toiminta sijoittuu perheen omalle reviirille, vaatii työskentelyn jatkuvaa soinnuttamista asiakkaan mukaan.

Lastensuojelun avohuollon kentällä yksityisten palveluntuottajien rooli on vielä melko nuori. Julkinen sektori tarjoaa kattavia, lakisääteisiä palveluita. Kuitenkin talouden reunaehtojen kiristyessä palveluita on alettu tarkastelemaan ja hankkimaan laaja-alaisemmin. Palveluiden hankkiminen tarvittaessa yksityiseltä sektorilta mahdollistaa täsmäresurssoinnin ja joustavuuden, tarvittaessa on mahdollisuus saada esimerkiksi kriisitilanteeseen apua nopeasti.

Yksityisellä sektorilla toimittaessa asiakasperheet ovat usein kulkeneet jo monen peruspalvelun ja erityisemmäkin tuen, esimerkiksi erikoissairaanhoidon kautta. Perheiden kriisitilanteet ovat pitkittyneet ja syventyneet, usein tunnistettavissa on

useamman sukupolven aikana kehittyneet perhe- ja kasvatuskulttuurit, toisaalta tämän päivän epävarmuus ja juurettomuus myös näkyvät.

Työhyvinvointi korostuu alalla, jossa työskentely tapahtuu omalla persoonalla, omilla vahvuuksilla ja reflektoinnilla. Työhyvinvoinnin rooli ja ammatillinen kasvu mahdollistavat tavoitteellisen ja innovatiivisen työotteen. Erityisesti yksityisellä sektorilla motivoitunut, ammatillisesti vahva työyhteisö on yrityksen elinehto.

3.4 Merikratoksen työilmapiirikysely keväällä 2012

Merikratoksessa suoritettiin keväällä 2012 työilmapiirikysely, joka koski kaikkia kolmea yritystä; Merikratos lastensuojelu Oy:tä, Merikratos sosiaalipalvelut Oy:tä sekä Merikratos Traineria. Kyselyn toteutti Eläke-Tapiola. Kysely toteutettiin Merikratoksella ensimmäistä kertaa ja sen tavoitteena oli selvittää, mitkä ovat organisaation ja työyhteisön vahvuudet ja toisaalta selkeimmät työhyvinvoinnin kehittämiskohdat.

Työilmapiirikysely koostui 17 pääkategoriasta, jotka jakautuivat 4-8 väittämään. Vastausvaihtoehdot olivat 5-portaisella Likert-asteikolla.

Työilmapiirikyselyyn vastasi 13.3.-3.4.2012 välisellä ajalla 66 henkilöä, vastausprosentti oli 60. Tulokset olivat hyviä, yksikään kategoria ei jäänyt alle kolmen. Lisäksi tulokset olivat pääsääntöisesti vertailuaineistoa paremmat. Parhaimmat arviot saivat fyysinen hyvinvointi, me-henki / työilmapiiri ja sosiaalinen tuki sekä tasa-arvo / häirintä ja kiusaaminen. Alhaisimmat arvot saivat kommunikaatio ja viestintä, muutoksen hallinta sekä työn organisointi.

Opinnäytetyössäni haluan kiinnittää huomiota oppivan organisaation piirteisiin ja niiden vaikutuksiin työhyvinvointiin. Kategoriat, jotka olen poiminut tarkasteluun mukaan ovat:

- Kommunikaatio ja viestintä
- Me-henki / työilmapiiri ja sosiaalinen tuki
- Työntekijän vaikutusmahdollisuudet
- Kehittämistä tukeva työkuulttuuri
- Kehityskeskustelut

Kommunikaatio ja viestintä osuuden väittämät koskivat riittävää tiedonkulkua työyhteisössä sekä koko yrityksessä, asioiden oikea-aikaista tiedottamista sekä tiedotuksen avoimuutta ja rehellisyyttä. Näiden keskiarvot vaihtelivat 2,82 ja 3,21 välillä.

Me-henki / työilmapiiri ja sosiaalinen tuki –kategorian väittämät koskivat työyhteisön jäsenten toisten huomioonottamista, riittävää keskinäistä palautteen antoa, tuen ja avun saantia työkavereilta, avointa keskustelua, työilmapiiriä, työyhteisön jäsenten välejä sekä päivittäisen työyhteisön yhteishenkeä. Tulokset kategorian kysymyksiin olivat hyvät; keskinäiseen palautteen antoon liittyvän kysymyksen keskiarvo oli 3,68, muiden keskiarvot olivat 4,23-4,56.

Työntekijän vaikutusmahdollisuudet –kategorian väittämät koskivat omia vaikutusmahdollisuuksia työn kannalta tärkeisiin päätöksiin, mahdollisuuksia vaikuttaa työn sisältöihin ja tapoihin tehdä sitä, mahdollisuuksiin rajata työtehtäviä tarvittaessa. Näiden keskiarvot vaihtelivat 3,39-4 välillä.

Kehittämistä tukeva työkuulttuuri –kategoria sisälsi seitsemän eri väittämää: mahdollisuus syventää osaamista työtehtävissä, kannustus tuoda esille uusia asioita ja ideoita, osaamisen kehittäminen esim. koulutuksella työn vaatavuuden lisääntyessä, kannustus työn kehittämiseen, valmius ottaa vastaan nykyistä

haasteellisempia ja vaativampia työtehtäviä, esimiehen riittävä ohjaus ja tuki tarvittavan osaamisen kehittämiseen sekä halu oppia uutta ja käyttää työssä uusia menetelmiä ja toimintatapoja. Matalimmat keskiarvot väittämässä oli mahdollisuudessa kehittää osaamista esim. koulutuksella (3,48) sekä esimiehen ohjaus ja tuki tarvittavan osaamisen kehittämisessä (3,47). Parhaimmat keskiarvot sai väittämä liittyen halukkuuteen oppia uutta ja käyttää uusia työmenetelmiä ja toimintatapoja työssä (4,61) sekä työyhteisön kannustus tuoda esille uusia ajatuksia ja ideoita (4,11).

Kehityskeskustelut –kategoria sisälsi väittämät mahdollisuudesta vaikuttaa itse kauden tavoitteisiin, kehityskeskusteluun avoimena ja luottamuksellisena vuorovaikutustilanteena lähiesimiehen kanssa sekä omaan henkilö- ja urasuunnitelmaan liittyen toiveiden huomiointi kehityskeskustelussa. Vastaajien keskiarvo kokemukseen vaikuttaa kauden tavoitteisiin oli 3,53, kehityskeskustelutilanteen avoimuuteen ja luottamuksellisuuteen 3,85. Omien toiveiden suhteen 41 prosenttia koki että toiveet oli otettu huomioon, 39,5 prosenttia kertoi ettei tunne suunnitelmaa, 15 prosenttia kertoi toiveet otetun huomioon, mutta niitä ei ole voinut toteuttaa, 4,5 prosenttia kertoi ettei heidän toiveitaan ole otettu huomioon.

3.5 Jatkokysely

Jatkokyselyt toteutettiin valitsemalla kohderyhmäksi Merikratos lastensuojelu Oy:n aluevastaavat. Heille lähetettiin avoimet kyselykaavakkeet koskien hyviä käytäntöjä. Toivomuksena oli, että ennen täyttämistä he keskustelisivat omien tiimiensä kanssa teemoista ja tätä kautta pystyisivät vielä tarkentamaan omaa näkemystään liittyen oman alueensa tiimin sekä koko organisaation toimintaan. Hyvät käytännöt on jaettu työilmapiirihyvinvointikyselystä nousseiden kategorioiden mukaan:

- kommunikaation ja viestinnän hyvät käytännöt; riittävä tiedonkulku, oikea aikaisuus, avoimuus ja rehellisyys
- me-hengen, työilmapiirin ja sosiaalisen tuen hyvät käytännöt; avoin keskustelu, yhteishengen luominen ja ylläpitäminen, palautteenanto, toisten huomioonottaminen
- työntekijän vaikutusmahdollisuuksien hyvät käytännöt; työn sisältöihin ja tekemiseen vaikuttaminen, vaikutusmahdollisuudet omaan työhön vaikuttaviin päätöksiin, työn rajaamisen mahdollisuus
- kehittämistä tukevan työkuulttuurin hyvät käytännöt; oman osaamisen syventäminen, uusien asioiden ja ideoiden esiin tuominen, kannustus työn kehittämiseen, esimiehen ohjaus ja tuki
- kehityskeskustelujen hyvät käytännöt; omiin tavoitteisiin vaikuttaminen, vuorovaikutustilanteen avoimuus ja luottamuksellisuus, oman henkilö- ja urasuunnitelman huomiointi
- työhyvinvoinnin hyvät käytännöt ylipäätään. Miten nyt huolehditaan työhyvinvoinnista, onko uusia ideoita kehittää työhyvinvoinnin lisääntymistä

Näiden teemojen tarkastelu perustuu pitkälti ajatukseen oppivasta organisaatiosta ja työhyvinvoinnista. Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulun professori Marja-Liisa Manka näkee oppivan organisaation ja hyvinvoivan työyhteisön tunnusmerkkien koostuvan juuri työilmapiirikyselyssä esille nostettujen teemojen ympärille. Hän on nostanut esiin osaamistarpeiden samansuuntaisuuden strategioiden kanssa, ilmapiirin, joka suosii oppimista ja yksilöllisiä kehittymismahdollisuuksia sekä kannustejärjestelmät. Joustavuus ja sisäinen vuorovaikutus sekä ympäristön ja yrityksen välinen aktiivinen vuorovaikutus ovat tärkeitä. Ryhmien ja ihmisten välisen

riipuvuuden mieltäminen yhteisöllisyyden perustaksi, olennaista on luottamuksen syntyminen, mahdollisuus ottaa riskejä, avuliaisuus toisia kohtaan sekä konfliktien yhteisöllinen ratkaisemisen taito (Manka 2007, 57-58).

Jatkokyselyiden avulla on tarkoitus saada alueiden hyvät käytännöt jakoon. Vaikka Merikratos-yhtiöt ja aluetoimistot toimivat tiiviissä yhteistyössä, on silti alueilla paljon eroavaisuuksia toimintatavoissa. Kuinka organisaation ja toimintakulttuurin tuki suhteessa oppimiseen näyttäytyy, nouseeko esiin teemoja joiden avulla lisätä työssä jaksamista, motivaatiota, sitoutumista, ammatillista kehittymistä ja innovointia. Kuinka alueilla jaetaan osaamista, opitaan toisilta, opitaan yhdessä? Koetaanko Merikratoksen kulttuuri oppivan organisaation määritelmän mukaiseksi?

Esille nousee myös kysymys mitä olisi hyvä mitata jatkossa hyvinvointia tukevan oppimisen suhteen. Kuinka viestinnän avulla voidaan lisätä hyvinvointia lisäävää oppimista. Mikä ylipäättään on viestinnän rooli alkaen rekrytoinneista työn päivittäiseen rakenteeseen ja hyvinvointia lisäävään oppimiseen.

4 OPINNÄYTETYÖN TAVOITTEET

Opinnäytetyöni tavoitteena on ollut tutkia miten oppiva organisaatio syntyy ja pyrkiä nostamaan esiin oppimisen yhteys työhyvinvointiin ja motivaatiotekijöihin. Lisäksi olen halunnut selvittää, kuinka näiden seikkojen vaikutuksia pystytään kartoittamaan ja mittaamaan työilmapiirikyselyjen avulla. Keväällä 2012 tehdyn työilmapiirikyselyn ja teorian pohjalta olen tutkinut, kuinka voidaan selvittää koettua organisaation ja työyhteisön tukea yksittäisen työntekijän ammatilliseen kehittymiseen ja kasvuun. Näiden esiin nostamisen kautta on ollut tarkoitus tuoda näkyväksi ammatillisen kasvun vaikutuksia motivaatioon ja työhyvinvointiin sekä tuottamaan lisäarvoa koko organisaatiolle.

Tarkentavissa jatkokyselyissä tarkoituksena on ollut myös selvittää mitä hyviä käytäntöjä eri aluetoimistoilla on jo käytössään liittyen oppimista ja työhyvinvointia tukevaan kulttuuriin. Sekä oppivan organisaation osatekijöiden, motivaation ja työhyvinvoinnin liittäminen jo nyt käytössä oleviin hyviin käytäntöihin tukee yrityksen toimintaa rakennettaessa strategiaa, resurssitoaessa ja luotaessa toiminta- ja työskulttuureita Merikratoksella. Kasvavassa yrityksessä nämä teemat ovat olennaisia tulevaisuuden tekijöitä.

5 OPINNÄYTETYÖN METODIT

Opinnäytetyötäni olen lähtenyt rakentamaan aineistolähtöisen analyysin kautta, kartoittanut ilmiöitä hyvinvoinnin ja organisatorisen oppimisen ympäriltä, tutustunut työhyvinvointia ja oppimista koskeviin teorioihin ja tutkimuksiin. Toiveenani on ollut opinnäytetyössäni lähestyä aihealuetta kognitiivisen viitekehyksen kautta, asioiden avaamisen ja käsitteellistämisen myötä saada ilmiöitä tiedostetuksi osaksi strategista suunnittelua. Kiinnostukseni on ollut tutkia, voiko tiedostamalla työhyvinvointiin ja oppimiseen liittyviä näkökulmia saada lisää syvyyttä esimerkiksi työilmapiirikyselyyn ja tätä kautta kehittyvän, oppivan organisaation kulttuuriin. Teoreettinen tausta on ollut siis lähtökohtana aineiston tulkinnalle.

Tutkimuksessani olen käyttänyt monimetodista tutkimuskäytäntöä eli triangulaatiota. Triangulaatio sisältää erilaisten aineistojen, teorioiden ja / tai menetelmien käytön samassa tutkimuksessa. Triangulaation tarkoituksena on saada tutkittavasta ilmiöstä kokonaisvaltainen käsitys ja siten vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta (Eskola et al. 2005, 68; Raunio 1999, 338).

Teoreettisen osuuden kerääminen on edennyt systemaattisesti. Aineistolähtöisen menetelmän tapaan olen pienemmän aineiston analysoinnin tarkastelun jälkeen analysoinut sekä teoriaa että kyselyjä laajemmin. Teoriaa olen tarkastellut suhteessa

Merikratoksella keväällä 2012 tehtyyn työilmapiirikyselyyn sekä sen perusteella tekemääni jatkokyselyyn. Työilmapiirikyselystä tarkastelun alle valitsin aihealueet, jotka tukivat teoriaa työhyvinvoinnin ja oppimisen vuorovaikutuksesta. Poimitut teemat käsittelivät kommunikaatiota ja viestintää, me-henkeä, työilmapiiriä ja sosiaalista tukea, työntekijän vaikutusmahdollisuuksia, kehittämistä tukevaa työkulttuuria sekä kehityskeskusteluja. Jatkokysely käsitteli samojen teemojen pohjalta alueiden hyviä, toimivia käytäntöjä. Teorian ja kyselyiden avaaminen on kulkenut koko tutkimuksen ajan tiiviissä yhteydessä.

Työilmapiirikyselyn oli toteuttanut Eläke-Tapiola. Työilmapiirikyselyn aineisto oli kvantitatiivisesti analysoitu, jatkokyselyn aineiston analysointi oli kvalitatiivinen. Työilmapiirikysely koostui 17 pääkategoriasta, jotka jakautuivat 4-8 väittämään. Vastausvaihtoehdot olivat 5-portaisella Likert-asteikolla.

Kokonaisuudessaan opinnäytetyöni on kvalitatiivinen tutkimus, jossa kaikkien luotettavina pidettyjen ja tutkimuskohteena olevaan ilmiöön kuuluviksi katsottujen seikkojen on tuettava tehtyä tulkintaa (Alasuutari 2011, 38). Eskola ja Suoranta kirjassaan Johdatus laadulliseen tutkimukseen toteavat, että laadullisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelma parhaimmillaan elää tutkimushankkeen mukana, se korostaa aineistonkeruun, analyysin, tulkinnan ja raportoinnin kietoutumista yhteen (Eskola et al. 2005, 15-16). Tutkimuksen pyrkimyksenä tulee olla tutkimusaineiston järjestelyn ja analysoinnin systemaattisuus, perusteltavuus, kattavuus ja totuudellisuus (Nummenmaa 2004, 19). Sisällön analyysi käsittää tulkinnan ja päättelyn, jossa edetään empiirisestä aineistosta kohti käsitteellisempää näkemystä tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi et al. 2009, 112).

Luotettavuuden arviointi on oleellinen osa tutkimusta. Perinteisesti luotettavuutta on arvioitu validiuden ja reliabiliteetin kautta. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on tutkijan avoin subjektiviteetti. Pääasiallinen luotettavuuden kriteeri on tutkija itse ja luotettavuuden arviointi kulkee koko tutkimusprosessin ajan rinnalla. Kuinka

tutkijan tulisi suhtautua kentän tapahtumiin, pitäisikö ottaa kantaa toimintaan vai pysytellä ulkopuolella. Objektiivisuus syntyy subjektiivisuuden tunnistamisesta (Eskola et al. 2005, 17, 210-213). Opinnäytetyössäni tämä seikkaa korostuu, oma rooli organisaation jäsenenä pakottaa tarkastelemaan jatkuvasti objektiivisuutta.

Reliabiliteetti kuvaa tutkimustulosten toistettavuutta. Reliabiliteetilla laadullisessa tutkimuksessa viitataan yhtenäisyyteen, ristiriidattomuuteen ja johdonmukaisuuteen (Eskola et al. 2005, 213; Silverman 2005, 210). Koskinen, Alasuutari ja Peltonen (Koskinen et al. 2005, 255) täsmentävät, että 'reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä konsistenssin astetta, jolla jotkin tapaukset sijoitetaan samaan luokkaan eri havainnoitsijoiden toimesta eri aikoina'. Silverman (2005, 221) toteaa, että tutkijan on reliabiliteetin osoittamiseksi dokumentoitava tutkimusprosessi ja osoitettava, että aineiston keruussa ja analysoinnissa on toimittu johdonmukaisesti ja yhtenäisesti.

Opinnäytetyöni koostuu siis kirjallisuuskatsauksesta, työilmapiirikyselyn läpikäynnistä sekä jatkokyselystä alueittain. Omaa rooliani organisaation jäsenenä olen pyrkinyt pitämään mahdollisimman objektiivisena, esimerkiksi oman alueeni jatkokyselystä en itse vastannut. Kuitenkin jatkuvasti olen ollut tietoinen omasta haasteestani tarkastella esille nousevia asioita objektiivisesti, tämä on kuitenkin ollut selkeänä tavoitteena. Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen aineiston yhdistäminen ovat täydentäneet toisiaan, tuoneet tarkasteluun monipuolisuutta. Pyrkimyksenä on ollut tutkimusaineiston järjestelyn ja analysoinnin systemaattinen ja kattava tarkastelu, jonka kautta on mahdollista saada ilmiön ja tutkimustulosten käsitteellistämisen kautta työkaluja työhyvinvoinnin kehittämiseen.

6 TYÖHYVINVOINNIN JA OPPIMISEN TARKASTELUA TUTKIMUKSEN VIITEKEHYKSESTÄ

Työhyvinvointia ja organisatorista oppimista on tutkittu viime aikoina paljon. Tähän ovat vaikuttaneet niin käsitykset työn teon tämän hetkisestä kulttuurista kuin ajatukset tulevaisuudesta. Millaista työn ja oppimisen tulisi olla työurien ja tarpeiden pitkäjänteisen ja kestäväen kehittymisen kannalta.

Jari Hakanen ja Riku Perhoniemi ovat tutkineet Työsuojelurahaston hankkeessa 2000-luvun lopulla työhyvinvoinnin myönteisiä voimavarakehiä (Hakanen et. al. 2009). Kolmen vuoden seurantatutkimuksessa mukana oli yksi ammattiryhmä, hammaslääkärit. Tutkijat kuitenkin katsovat tutkimuksen tulosten olevan yleistettäviä, koska lähtökohtana ovat olleet yleiset työhyvinvointiprosessit ja ne ovat vahvasti kiinnittyneet työhyvinvoinnin teorioihin. Tutkimuksen tulosten mukaan työn voimavarat ennustivat myöhempiä työn imun kokemuksia ja työn imun kokemukset myöhempää henkilökohtaista aloitteellisuutta. Aloitteellisuus taas ennusti myöhempää työyhteisön innovatiivista toimintatapaa vastaajan arvioimana. Työn voimavaratekijät, työn imu ja henkilökohtainen aloitteellisuus siis muodostivat keskenään toisiaan vahvistavia, kasautuvia voimavarojen kehiä, ja ne edelleen ennustivat työyhteisön innovatiivisuutta. Osatutkimus on ensimmäisiä, joissa osoitettiin myönteisten voimavarojen kehien olevan mahdollisia työelämässä. Vaikuttamalla johonkin kohtaan työhyvinvoinnin ketjussa voi olla mahdollista käynnistää myönteisiä ja voimaannuttavia laaja- alaisia vaikutuksia muuallakin työssä, työntekijässä ja työyhteisössä (Hakanen et al. 2009, 31).

Marina Kinnusen väitöskirja Virheistä oppimisen esteet ja mahdollistajat organisaatiossa (Kinnunen 2010) on laadullinen tutkimus sairaalaympäristöstä. Sen tuloksena organisaation virheistä oppiminen hahmottui viisiportaisena prosessina yksilö-, työyhteisö- ja organisaatiotasolla ja niiden rajapinnoilla. Yksilö- ja

työyhteisötasolla oppiminen tapahtuu keskustelemalla ja etsimällä yhteisiä näkemyksiä, mikä edellyttää valmiuksia ja systemaattisia toimintatapoja virheistä keskusteluun. Ihannetilanteessa ei etsitä syyllisiä, vaan yhteisenä tavoitteena on systeemin kehittäminen ja virheiden syiden selvittäminen. Tutkimuksen tulosten mukaan johtotason ja työntekijätason näkemykset eivät kohtaa. Työntekijätasolla odotetaan johdon tarttuvan virheisiin ja johtotasolla odotetaan virheistä oppimisen tapahtuvan työntekijätasolla. Työntekijätasolla priorisoidaan usein työn nopeaa jatkamista virheen syiden selvittämisen sijaan. Esteenä on myös vaikeus hyväksyä omia virheitä (Kinnunen 2010, 141-144).

Tuija Oikarinen Lappeenrannan teknillisestä yliopistosta on tutkinut organisatorista oppimista kahdessa teollisuusyrityksessä (Oikarinen 2008). Hän on erityisesti kiinnittänyt huomiota kuinka oppimisprosessien jännitteet vaikuttavat innovatiiviseen uudistumiseen ja sopeutuvaan kehittymiseen sekä toiminnan vakiinnuttamista tavoittelevaan oppimiseen. Tutkimus osoittaa, ettei perinteisessä mekaanisessa organisaatiossa aikaisempien tutkimusten luontaisena pitämä vakiinnuttava ja mukautuva oppiminen ole ongelmatonta ja itsestään sujuvaa, vaan siihen liittyy jännitteitä. Jännitteitä syntyy ennen kaikkea työntekijöiden toiminnan ja asenteiden sekä yrityksen tuotanto- ja oppimistavoitteiden välisistä ristiriidoista. Tulokset antavat aihetta pohtia vakiinnuttavan oppimisen asemaa suhteessa uudistavaan ja kehittävään oppimiseen. Vakiinnuttavan oppimisen toteutuminen organisaatiossa pelkästään rakenteiden mukauttavalla voimalla voi heikentää organisaation mahdollisuuksia kehittyä ja uudistua. Työntekijöiden toimimista organisaation oppimisen agentteina ja uudistavan oppimisen käynnistäjinä voisi edesauttaa oppimista tukevin organisatorisin mekanismein, jotka edistävät työntekijöiden käsitteellistä oppimista ja jännitteiden hyödyntämistä vakiinnuttavassa oppimisprosessissa (Oikarinen 2008).

Kati Tikkamäen väitöskirja (2006) käsittelee organisatorista oppimista ja sitä mitkä tekijät edistävät ja ehkäisevät työssä oppimista työprosesseihin kytkeytyvänä ilmiönä

hoitoalan, kaupan alan, metallialan sekä uusmedia-alan organisaatioissa. Hänen mukaansa työpaikkoja ja organisaatioita voidaan pitää potentiaalisina ja monipuolisina oppimiskonteksteina. Kuitenkin työssä oppimisen alueella kohtaavat väistämättä niin kovat talousarvot kuin myös humanit ihmisten kehittymiseen, kasvuun ja sivistykseen liittyvät arvot. Työssä oppimisen arvostuksen nousun ja edellytysten paranemisen nähdään parhaimmillaan vaikuttavan positiivisesti henkilöstön työssä jaksamiseen sekä työyhteisön hyvinvointiin. Työkontekstissa toteutuva oppiminen ei näyttäytynyt tutkimustulosten valossa kuitenkaan ainoastaan tämänkaltaisena positiivisena ilmiönä. Tikkamäki nostaa esiin neljä työssä oppimista raamittavaa paradoksia:

I paradoksi: Organisaatiomuutokset koettiin sekä mielenkiintoisiksi ja vaihtelua tuoviksi haasteiksi että toisaalta stressaaviksi rasitteiksi.

II paradoksi: Työhön osallistumisen, työn kehittämisen sekä työssä kehittymisen vaatimukset olivat korkeat, mutta taas työntekijöiden kokemat osallistumis- ja kehittymismahdollisuudet olivat puutteelliset. Työntekijät nähtiin aktiivisina uuden oppijoina ja kehittäjinä, mutta käytännössä heidän roolinsa saattoi kapeutua passiivisiksi sopeutujiksi ja määräysten toteuttajiksi.

III paradoksi: Töissä oli jatkuva kiire, mutta samalla uuden oppiminen vaati yhtä enemmän aikaa.

IV paradoksi: Töissä ja organisaatioissa oli tunnistettavissa suuri työssä oppimisen ja kehittymisen potentiaali, mutta käytännössä ilmenevät oppimis- ja kehittymismahdollisuudet olivat rajalliset. Haasteena on luoda työorganisaatioista toimivia työympäristöjä, jotka huomioivat strategisten tavoitteiden lisäksi sekä työntekijöiden ja työntekijäryhmien oppimis- ja kehittymistarpeet (Tikkamäki 2006).

Jari Hakasen väitöskirja vuonna 2005 Työuupumuksesta työnimuun:

työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla (Hakanen 2005) on käsitellyt työhyvinvointia seitsemästä näkökulmasta. Tutkimuksessa selvitettiin elämäntilanteen, työuran rikkonaisuuden, yksityiselämän kriisien ja persoonallisuuden merkitystä työuupumukselle sekä aidosti myönteistä työhyvinvointikokemusta, työn imua ja sitä

edistäviä työn voimavaratekijöitä. Jari Hakasen mukaan työelämä tutkimusta ja julkista keskustelua suunnattava siihen mikä hyvää ja vahvaa, luotava olosuhteet, joissa työntekijä kokee saavansa tunnustusta ja arvostusta, onnistumisen kokemuksia suhteessa panoksiin. Hän on lisäksi tehnyt useita muita tutkimuksia ja selvityksiä aiheeseen liittyen.

Riitta Viitala (2002) on Osaamisen johtaminen esimiestyössä –väitöstutkimuksessaan määrittellyt ja mallintanut ilmiötä "osaamisen johtaminen esimiestyössä".

Tutkimuksen tuloksena syntyi mittaristo, jonka avulla voidaan arvioida esimiestoiminnan tilaa ja sen eri piirteiden tärkeyttä osaamisen johtamisessa (Viitala 2002).

Sari Salojärvi on tehnyt väitöskirjatutkimuksen vuonna 2005 (Salojärvi 2005), jossa hän kehitti pienille ja keskisuurille yrityksille soveltuvan helppokäyttöisen, mutta luotettavan mallin osaamispääoman johtamiseen. Tutkimuksessa 108 pk-yritystä pitivät osaamiseen liittyviä voimavaroja yrityksen tärkeimpänä kilpailutekijänä, kuitenkin vain viidennes johti osaamista systemaattisesti. Salojärvi näkee osaamisen johtamisen olevan käytännössä strategista kykyä hahmottaa tulevaisuuden suuntaa; henkilöstön innostamista ja kehittämistä, yhteistyön ja prosessien hiomista, brändin rakentamista, tuotekehitystä, tiimityöskentelyä, dialogia ja osamisen jakamista sekä yrityksen sisällä että asiakkaiden ja verkostojen kanssa. Salojärvi erottaa erilaisia "kehitysasteita" osaamisen johtamisesta:

1. vaihe henkilöstön kehittämis- ja koulutustoiminta ilman yrityksen strategiaan liittyvää päämäärää
2. vaihe pyrkimys osaamisen kartoittamiseen ja taltioimiseen laajempaa käyttöä varten, tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakointi
3. vaihe osaamisen johtamisen näkeminen kokonaisvaltaisena kehittämistoimintana koko organisaation tulevaisuuden päämääriä kohden; strategia ohjaa kehittämistä kaikilla tasoilla

4. vaihe osaamisen johtamisen tavoitteena uuden, innovatiivisen tiedon ja osaamisen luominen sekä organisaatiossa että sen verkostoissa; työyhteisön kulttuurilla ja dialogilla keskeinen merkitys.

Mitä pidemmällä vaiheissa ollaan, sitä strategisempaa osaamisen johtaminen on. Osaamisesta voi tulla jatkuvan uudistumisen käyttövoima, ihmisten johtamisen ja organisaatiokulttuurin kautta mahdollistetaan jatkuvasti elävä ja päivittyvä strategia (Salojärvi 2005, Salojärvi 2009, 147-149).

7 OPPIMISTA TUKEVA HYVINVOINTI

7.1 Hyvinvointi

Hyvinvointia voidaan tarkastella laajasta viitekehyksestä. Hyvinvointiin voidaan ajatella kuuluvan esimerkiksi tärkeimmät kaipuun kohteet: hidas aika, turvallisuus ja ennustettavuus, kuuluminen johonkin, vakaa identiteetti, johdonmukaisuus ja ymmärrys sekä oikeat elämykset (Eriksen 2003, 51). Toisaalta hyvinvointia voidaan tarkastella vahvuuksista lähtien. Ihmisen vahvuus käsitteenä on monitieteinen, määritelmä riippuu kontekstista ja on normiriippuvainen, mikä on sopivaa, mikä ei. Nykyajassa korostuvat kokonaisuudet, jotka edistävät jatkuvaa uusiin elinoloihin sopeutumista ja niiden hallintaa. Pidentynyt elinikä, nopeat teknologiset muutokset sekä globalisaatio ovat luoneet ”pysyvän keskeneräisyyden”, joka tarjoaa aikaisempaa enemmän mahdollisuuksia henkilökohtaiseen kasvuun eliniän aikana. Toisaalta tämä kaikki tuo paineita hankkia jatkuvasti uusia tietoja ja taitoja, henkilökohtaiset saavutukset ovat yhä väliaikaisempia (Baltes & Freund 2006, 34-37).

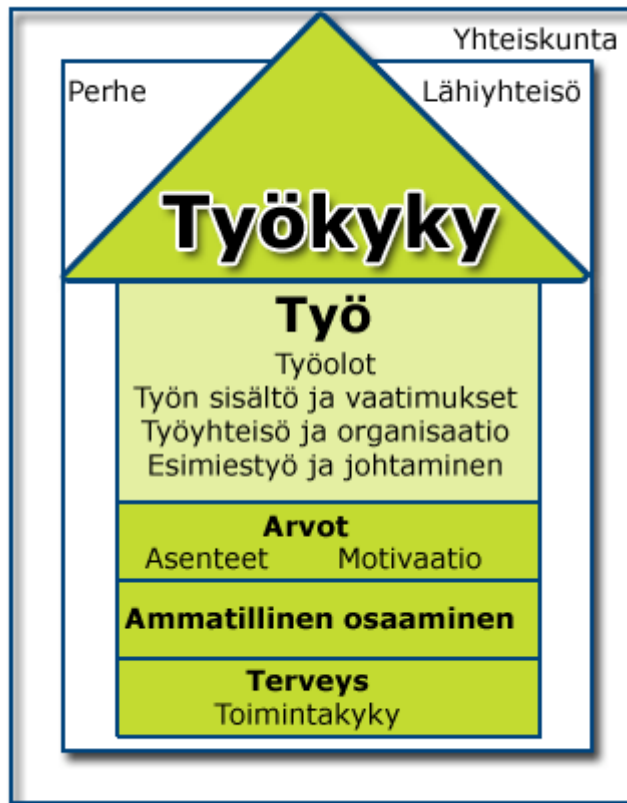
Itsensä hyväksyminen hyvinvoinnin yhtenä tärkeänä tekijänä on myönteistä itsensä arvostamista, se perustuu tietoisuuteen omista myönteisistä ja kielteisistä ominaisuuksista (Ryff & Singer 2006, 285).

Tunteet toimivat hyvinvointia edistävänä suojelumekanismina. Tunteet varmistavat, että kriittisistä tilanteista selvittää, ne pakottavat toimimaan. Tunteet myös saavat ihmiset hakeutumaan sosiaaliseen vuorovaikutukseen. Myönteiset tunteet edistävät hyvinvointia, vaikuttavat sosiaalisiin ja kognitiivisiin suorituksiin. Ympäristön myönteisyys edistää yksilön omaa hyvinvointia. Tunteet ovatkin erinomainen yleisen hyvinvoinnin mittari (Nummenmaa 2010, 187-191).

7.2 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi perustuu kokonaisvaltaiseen työkykyyn, joka muodostuu yksilön, työyhteisön ja työympäristön muodostaman systeemin lopputuloksena. Mikäli yksilön työkykyä halutaan tukea tehokkaasti, tulee toimenpiteiden ja kehittämistyön kohdistua yksilön ominaisuuksien lisäksi kaikkiin työhön liittyviin tekijöihin unohtamatta kokonaiselämäntilannetta (Vesterinen 2009, 270). On pääteltävissä, että työhyvinvointia voidaan kehittää lisäämällä työn hallintaa sekä työntekijän vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksia, lisäksi on huomioitava työroolien selkiytyminen ja johtamisen kehittäminen kannustavaan ja työntekijöitä arvostavaan suuntaan. (Manka 2006, 192-194).

Työterveyslaitoksen emeritusprofessori Juhani Ilmarinen on kuvannut työkykyyn vaikuttavia tekijöitä talomallin avulla. Hän korostaa yksilön vastuuta talon huoltamisessa. Talossa kolme alinta kerrosta kuvaavat yksilön henkilökohtaisia voimavaroja ja neljäs kerros työtä ja työoloja. Jokaisen kerroksen kunto pitäisi arvioida, eri kerrokset tukevat toisiaan ja toimivat vuorovaikutuksessa.



Työterveyslaitoksen mukaan työhyvinvointi syntyy työn mielekkyydestä ja sujuvuudesta, turvallisesta, terveyttä edistävästä ja työuraa tukevasta työympäristöstä sekä työyhteisöstä (Työterveyslaitos).

Työhyvinvoinnista huolehtiminen kiinnittää ihmisen psykologisesti organisaation toiminta-ajatukseen ja tavoitteisiin. Luottamuksen ylläpitäminen ja parantaminen edistävät tuotannollisia innovaatioita, avoimuutta ja psykologista turvallisuutta. Työhyvinvointi voidaan nähdä osana organisaation osaamispääomaa. Kehittämisohjelmien myötä kannustaminen yhteiseen toimintaan ja kehittämiseen on tärkeää. Sosiaalisen pääoman lisääntyminen ja yhteiseen hyvinvointiin vaikuttaminen johtavat organisaation tuloksekkaaseen toimintaan (Vesterinen 2009, 273-274).

Organisaation henkilöstöstrategian tulee sisältää tavoitteet ja suunnitelmat työhyvinvoinnin ylläpitämiseen ja edistämiseen. Työhyvinvoinnin edistämisen tulee myös olla osana organisaation henkilöstöpolitiikkaa ja kehittämistoimintaa. Työhyvinvoinnista huolehtiminen on parhaimmillaan kokonaisvaltainen toimintatapa, joka näkyy jokapäiväisessä työnteossa ja on olennainen osa johtamista (Vesterinen 2009, 270-274).

Työhyvinvointi ei synny itsestään, vaan vaatii järjestelmällistä johtamista. Erityishuomiota on kiinnitettävä strategiseen suunnitteluun, toimiin henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi ja työhyvinvointitoiminnan jatkuvaan arviointiin. Työhyvinvoinnin johtamiseen soveltuu jaetun johtamisen malli; esimiehellä on vastuu järjestää olosuhteet ja resurssit tarkoituksenmukaisiksi, kuitenkin vastuu työhyvinvoinnista on yhdessä sekä esimiehillä että työntekijöillä (Manka 2011, 80). Julkisissa keskusteluissa ovat olleet esillä niin kutsutut alaistaidot, englannin kieliseltä termiltään *organizational citizenship*, organisaatiokansalaisuus. Termi kuvaa yleisiä kansalaisvalmiuksia, esimerkiksi aktiivisuutta, vastuullista asennoitumista, motivoituneisuutta, yhteistyön ja tarvittavien ratkaisumallien hakemista sekä oman ja työpaikan tehtävien tiedostamista. Toisaalta organisaatiokansalaisuuden voi ajatella pitävän sisällään huolehtimisen työpaikan viihtyisyydestä, resurssien järkevästä käytöstä, mielipiteen ilmaisemisesta sekä aktiivisuudesta edistää työpaikan asioita (Manka 2006, 13; Keskinen 2005, 20-33).

Tuloksellisuus ja hyvinvointi ovat tiiviissä yhteydessä. Hyvinvoiva työyhteisö saa aikaan tuloksia, toisaalta tulokset ja menestyminen mahdollistavat hyvinvoinnin ja työn kokemisen merkityksellisenä (Juuti 2009, 113).

Työhyvinvoinnin edistäminen on henkilöstön voimavarojen ylläpitämistä ja lisäämistä, sosiaalisen pääoman kasvattamista. Sosiaalinen pääoma sisältää ihmisten välisten vuorovaikutuskanavien määrän ja muodon sekä ihmisten välisten suhteiden laadun, esimerkiksi ihmisten organisaatioonsa kohdistaman luottamuksen ja

sitoutumisen organisaation tavoitteisiin. Lisäksi se sisältää tietoperusteisuuden, miten paljon totuudenmukaista tietoa vuorovaikutuksen kanavissa on kuljetettavissa ja saatavissa, työntekijöiden organisaation toimintaa ja kehittämistä varten hankkimat tiedot ja taidot. Sosiaalista pääomaa kuvaa ihmisten halu toimia yhdessä. Yhteisön kollektiiviset tavoitteet koetaan olennaisemmiksi kuin yksillölliset tavoitteet. Organisaation sosiaalisen pääoman kasvun mahdollistaa organisaatiokulttuuri, joka tunnustaa yksilön ja hänen oikeutensa, pitää huolta, palvelee ja suuntautuu kohti yhteistä hyvää parantaen näin työtyytyväisyyttä (Ollila 2010, 146, Vesterinen 2009, 273).

Pirkko-Liisa Vesterisen (2009) mukaan työhyvinvointiin liittyviä yksittäisiä toimenpiteitä eri osa-alueilla ovat esimerkiksi:

1. Yksilön fyysisen työkyvyn, terveyden ja voimavarojen edistämisen toimenpiteitä ovat esimerkiksi terveydenhoito, liikuntatoiminta, lääkinnällinen ja ammatillinen kuntoutus, terveellisten elämäntapojen edistäminen, työmatkaliikenteen turvallisuuden edistäminen sekä harrastus- ja virkistystoiminta.

2. Työn ja työympäristön kehittämisen toimenpiteitä ovat esimerkiksi työssä esiintyvien fyysisten ja psyykkisten riskien määrittäminen, ennaltaehkäisy ja hallinta, työtilojen ja välineiden parantaminen, koneiden käytön haitan vähentäminen sekä haitallisilta aineilta, tekijöiltä ja tilanteilta esimerkiksi väkivaltilanteilta suojautumisen parantaminen.

3. Työyhteisön ja työorganisaation kehittämisen toimenpiteitä ovat esimerkiksi tiedonvälityksen tehostaminen, johtamisen kehittäminen, yhteistyön ja osallistumisen lisääminen, työn suunnittelun ja laadun parantaminen, henkilöstön arvostuksen lisääminen, kiireen ja aikapaineiden vähentäminen sekä muutosten ja kriisien hallinnan kehittäminen.

4. Työntekijöiden osaamisen kehittämisen toimenpiteitä ovat esimerkiksi perehdyttäminen, täydennys- ja lisäkoulutus, omaehtoisen koulutuksen tuki, työnohjaus, coaching, työnkierto ja mentorointi.

(Vesterinen 2009, 271).

Työhyvinvoinnin ja sitoutumisen kannalta on tärkeää, että tehtävän työn arvot ja merkitys on määritelty ja sisäistetty. Työhyvinvointiin olennaisesti vaikuttaa koetaanko työn hallintaa ja oikeudenmukaisuutta. Työn hallintaa kuvaavat monipuolisuus, mahdollisuus käyttää erilaisia taitoja, tietoja, osaamista, vaikutusmahdollisuudet ja osallistumismahdollisuudet päätöksentekoon. Oikeudenmukaisuus sisältää oikeuden tulla kuulluksi ja saada vastauksia, sääntöjen johdonmukaisuuden ja niiden noudattamisen tasapuolisuuden, päätöksenteon puolueettomuuden, päätösten perustumisen oikeaan tietoon, päätösten perusteltavuus, päätöksenteon periaatteiden selkeys sekä päätösten korjattavuus (Vesterinen 2009, 272).

Työn voimavarat näyttävät Hakasen ja Perhoniemen tutkimuksen (Hakanen et al. 2009) mukaan pitkittäistutkimukseen perustuen virittävän työn imua ja energisoivan työntekijöitä. Työn imulla näyttää puolestaan olevan myönteinen vaikutus jopa kolmen vuoden aikavälillä muun muassa työntekijän hyvään suoriutumiseen työssään, aloitteellisuuteen ja työyhteisön innovatiivisuuteen, työuralla jatkamisen aikomuksiin ja työn muutoskokemuksiin, työn ja perhe-elämän myönteiseen siirräntään sekä työhön ja organisaatioon sitoutumiseen (Hakanen et al. 2009, 44-45).

Työhyvinvoinnin kannalta jatkuvassa muutoksien keskellä elämisessä tärkeänä näyttäytyvät niin kutsutut metataidot. Ne sisältävät elämänhallintataitoja (rutiinit, vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen, myönteinen asenne, itsensä motivointi, itsenäisen työskentelyn osaaminen, ajankäytön hallinta, ongelmanratkaisutaidot, jatkuvan oppimisen valmius ja halu), kumppanuustaitoja (verkostoituminen, kyky

olla avoimesti tekemisissä erilaisten ihmisten kanssa, ymmärtää toisten tarpeita, tarkistaa omia näkemyksiä, kuunnella keskeyttämättä, viestinnän taidot), ihmisten ja tehtävien johtamista (resurssien koordinointi, oikeudenmukaiset päätökset, työnteon ohjaus, konfliktien tunnistaminen, puuttuminen) sekä innovaatioiden ja muutosten hallintaa (kyky havaita muutostarpeet, hahmottaa asioita uudesta näkökulmasta, ideoiden saaminen käytäntöön, riskinotto-kyky) (Manka 2006, 36-38).

Kiire synnyttää stressiä, joka näkyy esimerkiksi hermostuneisuutena, ahdistuneisuutena tai nukkumisvaikeuksina. Stressi on normaalia ja positiivista tiettyyn rajaan saakka. Se virittää elimistöä, parantaa suorituskykyä kiihdyttämällä hormonituotantoa ja elimistö siirtyy valmiustilaan, jolloin se pystyy toimimaan nopeastikin. Kukaan ei kuitenkaan kestä hälytystilaa jatkuvasti, lepo on tärkeää palautumisen ja uuden oppimisen kannalta. Uupumus ja rasittuneisuus syntyvät huomaamatta ja voivat johtua joko työyhteisöstä tai ihmisestä itsestään. Jatkuva stressi muuttaa elimistön toimintaa (Manka 2006, 173-174, Ahola 2006, 51). Stressin määrän ylittyminen voi aiheuttaa sairastamista (esimerkiksi sydän- ja verisuonitaudit, immunitetin heikentyminen), masentuneisuutta ja johtaa vakavimmillaan uupumukseen (Manka 2006, 52-54). Työstressin terveysriski saattaa piillä myös stressin myötä huononevissa elintavoissa. Stressiin yhdistyy usein vähäinen vapaa-ajan liikunta. Fyysinen kunto ehkäisee muistin heikentymistä ja edistää älyllisiä toimintoja. Sosiaalinen pääoma ja fyysisestä kunnosta huolenpittäminen aktivoivat toisiaan. UKK-instituutissa tehdyt tutkimukset korostavat työ- ja toimintakyvyn kannalta tärkeinä erityisesti aerobista kestävyyttä parantavaa liikuntaa (Manka 2006, 213-217). Lisäksi esille on noussut myös teknostressi, jonka avoimet digiyhteydet aiheuttavat aivoille (Manka 2011, 16-18, Ahonen 2006, 53).

Työuupumuksen oireina aluksi näyttäytyvät tyytymättömyys työhön ja työn rutiininomaisuus. Työntekijän itseluottamus horjuu, masentaa, työ voi tuntua turhalta. Uupumus näyttäytyy kokonaisvaltaisena väsymyksenä ja unihäiriönä, fyysisiä oireita voi olla esimerkiksi hikoilu, vatsavaivat, muistin ja keskittymiskyvyn

heikkeneminen sekä uuden oppimisen vaikeutuminen. Aloitteellisuus kärsii, tunteet latistuvat ja unelmat häviävät, persoonallisuus muuttuu ja sosiaaliset suhteet vähenevät (Manka 2006, 173-175).

Uutena kuormitustekijänä työolobarometrissä on noussut esiin tunnekuormitus, joka näyttäytyy useimmiten ihmissuhdealoilla. Lisäksi esille on noussut työtehtävien jatkuva keskeytyminen.

8 ORGANISAATIO

Yleisen systeemiteorian mukaan organisaatio on elollinen systeemi, joka on riippuvainen ympäristöstään ja sen on sopeuduttava vallitseviin olosuhteisiin. Organisaation osat, muun muassa työyhteisön jäsenet ja yksiköt ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa toistensa ja ympäristönsä kanssa (Juholin 2006, 28-30; Ståhle & Grönroos 1999, 66–67).

Perinteinen organisaatiomalli, joka on sisältänyt kontrollia, valvottua ajankäyttöä ja hierarkista päätöksentekoa, soveltuu heikosti osaamisen ja tietämyksen johtamiseen. Tulevaisuudessa organisaatiot saattavat olla hyvin erilaisia kuin tänä päivänä. Marja-Liisa Manka on kuvannut tulevaisuuden organisaatioita osaamispohjaisiksi, itseohjautuviksi ja verkostomaisiksi. Johtaminen muuttuu käskemisestä valtuuttavaksi, valta ja vastuu ovat mahdollisimman lähellä toimintaa ja johtamista jaetaan. Arvostus nojaa osaamiseen, ei asemaan organisaatiossa. Organisaatioilla on matala rakenne, joka mahdollistaa ihmisten, ideoiden, voimavarojen ja prosessien jatkuvan uudelleen järjestelyn. Kommunikaatio tapahtuu ilman hierarkista suodatinta, vaikutusmahdollisuudet lisääntyvät. Rakenteiden madaltaminen ei kuitenkaan tee johtamista tarpeettomaksi, päin vastoin. Johtamista tarvitaan resurssien ohjaukseen ja työn kehittämiseen. Verkostoitumisen myötä rakentuu

suora yhteys organisaation ulkopuolelle, jolloin on mahdollisuus muokata palveluita ja tuotteita joustavasti tarpeiden mukaan (Manka 2006, 86-95, 124-125, 283).

Organisaatiot tänä päivänä ovat usein tiimimäisiä. Tällä tarkoitetaan orgaisaatioiden madaltumista, joustavuuden lisääntymistä sekä prosessien ja päätöksenteon nopeutumista. Marja-Liisa Manka on vetänyt yhteen useista tutkimuksista tiimimäisen organisaation piirteitä. Työryhmästä muodostuu tiimi, kun sille kehittyy moraalisen vastuun ja sitoutumisen tunne, pyrkimys keskinäiseen yhteyteen. Tiimistä löytyy toisiaan täydentäviä taitoja ja jäsenet ovat sitoutuneet yhteisiin tavoitteisiin aikaisempien yksilötavoitteiden sijaan, yhteisvastuu lisääntyy. Ryhmän kiinteyden tunne lisää tuottavuutta ja työtyytyväisyyttä. Tiimimäisessä organisaatiossa johtaminen on jokaisen vastuulla, esimiesten tuki kohdistuu esimerkiksi resurssointiin. Tiimimäinen organisaatio rohkaisee avoimeen keskusteluun, tiedon saannin mahdollisuus on kaikilla. Mitä paremmin tiimin jäsenet tuntevat toisensa, sitä tehokkaampaa tiimin toiminta on. Myös käsitys omasta tehokkuudesta sekä mahdollisuus osallistua päätöksentekoon vaikuttaa suorituskyykyyn. Innovatiivinen ilmapiiri lisää tuottavuutta. Tehokkuutta arvioidaan yhteisesti saavutettujen tulosten pohjalta ja palkitaan yhteisiin tavoitteisiin pääsemisestä (Manka 2006, 91-98).

Yhteenkuuluvuus, tuottavuus, ryhmän kiinteys ja työtyytyväisyys näyttävät riippuvan toisistaan. Työn tehokkuuteen ja tuottavuuteen vaikuttavat lisäksi työn suunnittelun mahdollisuus, ryhmän jäsenten keskinäinen riippuvuus, ryhmän rakenne, sen sisäiset prosessit sekä esimiesten tuki. Tiimin ihannekoko n. 6-8 henkilöä, isommassa vuorovaikutussuhteiden määrä kasvaa liian suureksi (Manka 2006, 98). Myönteisen työilmapiirin tunnusmerkkejä ovat mm. varmuus tulevaisuudesta, työntehtävien ja vastualueiden selvyys, oppiva ja kehittyvä työyhteisö, selkeät pelisäännöt ja toimintatavat. Työn kehittäminen ja mahdollisuus osallistua toteutuvat pienilläkin asioilla, esim. yhteiset, toistuvat kahvihetket ja palautteen antaminen (Lönngqvist 2005, 44).

Hyvin toimiva organisaatio onnistuu lisäämään osaamisen arvoa. Konkreettisina indikaattoreina arvioinnissa toimivat esimerkiksi liikevaihdon kasvu, katteen kasvu, tuotannon virheettömyyden lisääntyminen, asiakastyytyväisyyden kasvu ja markkinaosuuden kasvu. Tervettä organisaatiota kuvastavat tavoitteelliset, systemaattiset ja yhteistoiminnalliset ponnistelut työntekijöiden hyvinvoinnin ja tuottavuuden hyväksi. Tärkeää on hyvin suunnitellut ja perustellut työt, tukeva ja kannustava sosio-organisatorinen ympäristö sekä saavutettavat ja tasavertaiset mahdollisuudet edetä uralla. Lisäksi merkityksellistä on löytää tasa-paino työn ja muun elämän välillä (Vandenberg 2002, 70).

Hyvinvoiva organisaatio on tavoitteellinen. Organisaatiolla on luotuna tulevaisuuden visio ja strateginen toimintasuunnitelma sen toteuttamiseksi yhteistyössä koko henkilöstön kanssa. Organisaatiossa ja sen kulttuurissa arvot toimivat arjessa suunnannäyttäjänä (Manka 2011, 79). Strategian tulisi olla joustava, kuin iso kalaparvi, joka muuttaa yhtäaikaan suuntaa saavuttaakseen liikkuvan päämääränsä tai välietappinsa. Vastaavan analogia löytyy purjeduksesta, jossa päämäärä on selkeä, mutta reitti vaihtelee olosuhteiden mukaan jatkuvasti navigoiden (Alamutka 2009).

8.1 Aineeton pääoma

Yritysten ja julkisen sektorin organisaatioiden menestymiseen vaikuttaa aineeton pääoma. Aineeton pääoma tarkoittaa henkilöstön osaamista, suhteita asiakkaisiin, liiketoimintaprosesseja ja immateriaalioikeuksia sekä kykyä hyödyntää organisaation ei-fyysisiä asioita, jotka tuottavat hyötyä tulevaisuudessa (Lönqvist et al. 2005, 11, 18). Aineettoman pääoman rinnalla puhutaan usein myös sosiaalisesta pääomasta, jolla tarkoitetaan sosiaalisia resursseja, jotka muodostuvat ihmisten välisten formaalien ja informaalien suhteiden vaikutuksesta (Iisakka 2004). Sekä aineeton pääoma että sosiaalinen pääoma ovat olennaisia organisaation menestymisen kannalta, ne tuottavat kilpailuetua vain yhdessä (Stähle et al. 2002, 100).

Aineeton pääoma jaetaan yleisimmin ulkoiseen ja sisäiseen (rakenne) pääomaan sekä inhimilliseen pääomaan (Puusa & Reijonen 2011, 12). Henkilöstöjohtamisen kannalta tärkein on inhimillinen eli osaamispääoma (Suviola 2009, 390).

On arveltu, että tulevaisuudessa aineellisen pääoman kehittämisellä ja käytöllä on 10-50 prosentin vaikutukset organisaation tulokseen, aineettoman pääoman tehokkaalla käytöllä 50-90 prosentin vaikutus (Manka 2011, 34). Aineettomaan pääomaan kohdistunut yrityskohtainen investointi, jolla parannetaan työilmapiiriä ja joka tapahtuu pitkän ajan aikana, saavutetaan kilpailuetua pidemmällä aikavälillä (Lönnqvist et al. 2005, 64).

8.2 Henkilöstöjohtaminen työhyvinvoinnin näkökulmasta

Suomenkielen termi ”johtaminen” yhdistää sekä leadershipin että managementin, yhdellä sanalla hallitaan koko johtamisen kenttää (Helsilä 2009, s. 13). Karkeasti kuvattuna leadership sisältää kuuntelun, oikeudenmukaisuuden ja luottamuksen. Management tavoitteiden asettamisen, ohjaamisen, neuvonnan ja palautteenannon. Henkilöstöjohtamisen tärkeänä osana on työhyvinvoinnin johtaminen. Työhyvinvoinnin johtaminen on organisaation inhimillisten toimintajärjestelmien (tiedot, taidot, emootiot, motivaatio ja sosiaaliset voimavarat) jatkuvaa kehittämistä ja se perustuu pitkäjänteiseen tietoon ja oppimiseen. Sen kehittäminen ja seuraaminen on kiinteä osa henkilöstöstrategiaa. Työhyvinvoinnin johtamisella on suuri vaikutus organisaation tuloksellisuuteen ja organisaatio-oppimisen parantumiseen (Vesterinen 2009, 275).

Tämän päivän organisaatioissa johtaminen painottuu usein jaetun johtajuuden periaatteen mukaisesti. Sen mukaan hyvässä työyhteisössä valtaa ja vastuuta jaetaan. Työn hallinnan tunne lisääntyy mukanaolosta, samoin työhyvinvointi kasvaa.

Vaikuttamista varten luodaan rakentavat, positiiviset sekä riittävän tiiviit ja säännölliset kanavat. Näiden avulla vähennetään reiviirien syntyä, tiedon panttaamista ja esimerkiksi syntipukin etsimistä. Hallinnan puute voi johtaa passiivisuuteen ja opittuun avuttomuuteen, se lisää stressiä ja sairauspoissaoloja (Manka 2006, 14). Uudenlainen delegoiva johtajuusmalli edellyttää osavastuuta johtamisesta myös alaiselta (Salojärvi 2009, 156). Jaetussa johtamisessa esiintyy myös usein valtauttaminen / empowerment terminä. Toimeksiannon mukana tulee päätösvalta; vapaus omien töiden suunnitteluun, prosessien sopimiseen ja asiakkaiden tyytyväisyyden takaamiseen. Tämän vuoksi koko organisaatiolla on oltava yhteinen käsitys suunnasta ja tavoitteista (Manka 2006, 91).

Työhyvinvoinnin ja johtamisen professori Marja-Liisa Manka kuvaa tämän päivän johtamistyyliä siirtymisenä liikennevaloista liikenneympyrään. Tällöin työyhteisön täytyy tuntea säännöt, esimies luo toiminnalle riittävät olosuhteet ja resurssit. Kuitenkin toiminta on aikaisempaan autoritääriseen johtamistapaan verrattuna toimivampaa, joustavampaa ja valtauttavampaa. Hän kuvaa jaettua johtajuutta neuvottelevana, yhdessä tekevänä, kuuntelevana ja yhdessä tietävänä. Kontrolli perustuu luottamukseen, ei valvontaan. Johtajuus nähdään oman haavoittuvuuden ja epätäydellisyyden tunnustamisena, se on moniäänisen tiedon arvostamista ja vallan ja vastuun jakamista. ”Jaetussa johtajuudessa korostuvat muun muassa seuraavat ominaisuudet: karisma, yksilön huomioonottaminen, älyllinen stimulointi, rohkeus, luotettavuus, joustavuus, rehellisyys, oikeudenmukaisuus ja muiden kunnioittaminen.” (Manka 2007, 70-73).

Suomalaista henkilöstöjohtamista ja esimiestyötä ohjaa korkea järjestäytymisaste. Esimies on palvelutehtävissä, työ on ajan ja tilan tarjoamista toisten käyttöön. Haasteena on ollut kehittää johtamista ja esimiestyötä organisaatioissa siten, että sen avulla saavutetaan sekä hyviä tuloksia että työhyvinvointia (Juuti 2009, 110-113). Usein myös projektimaisuus hämärtää esimieksuhteita. Yleisesti luottamus työntekijään on lisääntynyt, samoin itsenäisyys ja oma harkintakyky.

Huolimatta uusista johtajuuden suuntauksista organisaation henkilöstöjohtamisen keskeinen tavoite on luoda henkilöstölle aineelliset, henkiset ja sosiaaliset puitteet, joissa työntekeminen tarkoituksenmukaista ja mielekästä. Vastuullinen organisaatiokulttuuri perustuu avoimuuteen ja läpinäkyvyyteen, hyvin suhteiden vaalimiseen esimiesten, alaisten ja kollegoiden välillä, lisäksi korostuu oikeudenmukaisuus (Juuti 2009, 369-370). Myös viestintä ja viestintätaidot tärkeät henkilöstöjohtamisen kentässä (Korppoo 2009, 85).

Henkilöstöjohtamista voidaan arvioida arjen tasolla, yksittäisen työntekijän kokemana. Hyvä henkilöstöjohtaminen näkyy esimerkiksi tiedon kulkuna, työn hallinnan tunteena ja esimiehen kannustuksena (Suviola 2009, 390). Strategisen henkilöstöjohtamisen haasteena on muuttaa osaamiseen liittyvää näkymätöntä ja hiljaista tietoa näkyväksi. Osaaminen on nähtävä samanlaisena investointina kuin taloudellisesta näkökulmasta arvioitavat muut investoinnit (Suviola 2009, 392-393).

Oikeudenmukaisuus näyttäytyy esimiestyössä ja päätöksenteossa. Jokaisella organisaation jäsenellä on oikeus tulla kuulluksi omassa asiassaan. Tärkeitä ovat johdonmukaiset säännöt, mahdollisimman oikean tiedon hankkiminen päätöksenteon pohjaksi, päätösten korjaaminen tarvittaessa sekä päätöksentekoperiaatteiden kertominen niille, joita päätökset koskevat. Oikeudenmukaisuus lisää sitoutumista työpaikkaan ja parantaa yhteistoiminnan edellytyksiä. Esimiestyössä oikeudenmukainen arviointi voimavarojen riittävydestä suhteessa asetettuihin tavoitteisiin korostuu. Mikäli työn kuormittavuus on liiallista työyhteisö joutuu tinkimään määrällisistä, eettisistä ja laadullisista tavoitteista (Manka 2006, 55-59).

Johtamisen yhteys tuloksellisuuteen syntyy työyhteisön kautta.

Johtamistoimenpiteet välittyvät vuorovaikutuksen, työolosuhteiden kehittämisen, henkilöstön korkean työmotivaation, tavoitetietoisuuden ja vahvan sitoutumisen

kautta. Luottamus edistää tuloksellisuutta (Lumijärvi 2009, 108-111).

Luottamuksellisen ja toimivan työilmapiirin syntymistä voi tukea kannustamalla kertomaan töistä ja näkemyksistä, jakamaan tietoa ja osaamista. Esimiestyössä on huomio kiinnitettävä luottamussuhteen rakentamiseen ja syntymiseen, aidosti esittämiensä asioiden takana olemiseen. Hyvä johtaminen on keskustelevaa johtamista; arvostava, keskusteleva ja kunnioittava huomioon ottaminen antaa voimavaroja (Juuti 2009, 107-110). Keskustelevan johtajuuden ja organisaation tuloksen välinen yhteys näyttäytyy ihmisten osaamisen, motivaation ja sitoutumisen kautta organisaatiokulttuurissa ja työilmapiirissä. Organisaation keskustelukulttuuri vaikuttaa kokonaisuudessaan paitsi sosiaalisena pääomana ja organisaation sisäisenä voimavarana, myös organisaation asiakassuhteisiin (Autio et al. 2010, s. 153). Työn organisointi, johtamiskulttuuri ja ilmapiiri raamittavat suuresti osallistumisen ja siten myös oppimisen ja kehittymisen mahdollisuuksia. Tärkeässä roolissa ovat organisaatiossa vallitsevat valtasuhteet (Tikkamäki 2006, 332-333).

9 KOHERENSSIN TUNNE SUHTEESSA OPPIMISEEN

Koherenssin eli elämänhallinnan tunne on tutkituimpia terveyden voimavaratekijöitä. Amerikkalais-israelilainen lääketieteen alalla vaikuttanut sosiologi Aaron Antonovsky on ollut tärkeimpiä koherenssin tunteen määrittelijöitä. Koherenssin tunne vaikuttaa koettuun hyvinvointiin. Koherenssi pitää sisällään tunteen, että voi itse vaikuttaa omaan elämäänsä. Hallinnan tunne on tärkeä osa motivaatiota, se toimii tavoitteiden saavuttamisen voimavarana. Koherenssi kuvaa myös ihmisen suhtautumista kuormitustekijöiden kohtaamiseen. Ihminen, jolla on vahva koherenssin tunne luottaa, että asiat ovat tiedollisesti ymmärrettäviä, ennakoitavia, hallittavissa ja merkityksellisiä (Manka 2007, 97-98, Ahola 2006, 55).

Koherenssin tunne kuvaa siis kykyä selviytyä haasteista, uskoa siihen, että omaan elämään voi vaikuttaa omilla teoillaan ja ponnisteluilla. Elämönhallinnan tunteeseen sisältyvät psyykkiset, fyysiset ja sosiaaliset voimavarat, joiden avulla on mahdollista käsitellä ongelmia omatoimisesti ja tavoitteellisesti. Hallinnan tunteella on yhteys stressin kokemiseen, työn hallintaan, terveyteen, tyytyväisyyteen, sopeutumisstrategioihin, eläköitymiseen, sosiaalisiin verkostoihin ja sairauspoissaoloihin (Manka 2006, 15). Elämönhallinnan tunne vähentää stressin kokemusta, kokemus että voi vaikuttaa elämään ja työhön saa voimaan paremmin (Manka 2006, 153). Elämönhallinnan tunne vaikuttaa hyvinvointiin ja terveyteen myös siten, että vahva koherenssintunne vähentää esimerkiksi kiireen ja aikapaineiden haitallisia terveysvaikutuksia (Manka 2006, 165-166).

Elämönhallinnan tunteeseen vaikuttaa persoonallisuus. Hallinnan tunteen kaksi ääripäätä ovat sisäinen ja ulkoinen hallinta. Usein sisäisestä hallinnan tunteesta käytetään nimitystä itseluottamus. Vahvan sisäisen hallinnan omaavat uskovat voivansa teoillaan vaikuttaa omaan elämäänsä. Sisäisen hallinnan tunne tekee elämän mielekkääksi ja kiinnostavaksi, ihminen on valmis kokeilemaan ja uskoo pärjäävänsä ponnistelemalla. Sisäisen hallinnan tunteeseen liittyy myös puolensa pitämisen taito. Epäonnistumisen syyt nähdään oman itsen ulkopuolella, onnistumisten syyt nähdään johtuvan itsestä. Ulkoisen hallinnan tunne saa ihmisen suhtautumaan pelokkaasti ja kielteisesti uusiin asioihin, tällöin negatiivisuuden vuoksi riskeinä ovat stressaantuminen ja sairastuminen (Manka 2006, 154-155).

Marja-Liisa Mankan tutkimuksessa (1999) elämönhallinnan tunne muodostui persoonallisuuden piirteistä, joita olivat hallitsevuus, sosiaalinen rohkeus, itseluottamus ja sitkeys. Sitkeyttä ilmensivät halu ponnistella ja sitoutua, luottamus omiin kykyihin työssä, uusien ratkaisujen keksiminen ongelmiin sekä tunne, että voi vaikuttaa omaan elämään. Elämönhallinta on yhteydessä moneen hyvinvointia ennakoivaan tekijään, mm. kasvumotivaatioon, ammatilliseen kompetenssiin sekä työhön sitoutumiseen. Persoonallisuuden lisäksi hallinnan tunteeseen vaikuttaa

ympäristö. Hallinnan tunne ei ole synnynnäistä, vaan myös ympäristöllä on merkitystä, tarjoaako se kasvun edellytyksiä ja mahdollisuuksia sosiaalisille suhteille. Hyvä terveys, ammatillinen koulutus, korkea ammatillinen asema, hyvä sosiaalinen verkosto ja aktiivinen vapaa-aika ennustavat korkeaa hallintaa (Manka 2006, 154-159). Toisaalta kielteisten tunteiden kuuluminen osana hyvää, rikasta elämää on tiedostettava. Haasteiden hallinta, niihin reagointi sekä niiden ylittäminen ovat olennaisia. Hyvinvointi ja tunne elämän hallinnasta syntyvät elämän haasteiden, vastoinkäymisten ja vaatimusten aktiivisesta kohtaamisesta positiivisten tunteiden rinnalla (Ryff & Singer 2006, 285-288).

Työyhteisöllä on iso rooli hallinnan lisääjänä. Henkilöstöpolitiikan toimintatavat, esimerkiksi arvostus, avoin viestintä ja mukaan ottaminen päätöksentekoon lisäävät hallinnan tunnetta. Lähtökohtana tulisi olla, että työnantaja pyrkii hyvän johtamisen ja työn organisoinnin kautta takaamaan työntekijöille mahdollisuuden haasteelliseen työhön ja oman osaamisen jatkuvaan kehittämiseen (Manka 2006, 167-168).

10 OPPIMISEN SUHDE TYÖHYVINVOINTIIN

Kansallinen elinikäisen oppimisen strategia on tuonut esille tavoitteet kansallisen tuottavuuden ja kilpailukyvyn edistämiseksi, persoonallisuuden kehityksen tukemiseksi, demokraattisten arvojen vahvistamiseksi, toimivien yhteisöjen ja sosiaalisen yhteenkuuluvuuden ylläpitämiseksi sekä syrjäytymisen ehkäisemiseksi. EU:n koulutuspolitiikassa korostuu aktiivinen kansalaisuus, itsensä kehittäminen ja työllistyminen. Myönteinen itsearviointi vaikuttaa uuden oppimiseen ja kasvuhakuisuuteen, samoin aikaisemmat kokemukset vaikuttavat onnistumisen odotuksiin (Manka 2006, 158). Aikuisen oppiminen vaatii herättelyä, havahtumista tarpeeseen. Uudistavan oppimisen tavoitteena on itseohjautuvuuden ja hyvinvoinnin välinen riippuvuus. Mitä vahvempi kokemus siitä, että pystyy vaikuttamaan

elämänkulkuun, vaikuttaa terveyteen, korkeampaan kasvumotivaatioon ja työhön sitoutumiseen (Manka 2006, 209-210). John Kotter kuvannut 1996 elinikäistä oppimista tukeviksi tottumuksiksi riskien ottamisen, halun kokeilla uutta, noyrän itsepohdiskelun, rehellisen onnistumisten ja epäonnistumisten tarkastelun, mielipiteen pyytämisen, tietojen ja ideoiden keräämisen, tarkkaavaisen kuuntelemisen sekä avoimuuden uusia ideoita kohtaan (Kotter 1996, 158-159).

Työssä oppimisen sisältöinä on tunnistettavissa työntekijöiden identiteettiin, itsetuntemukseen ja elämänarvoihin liittyviä sisältöjä, kuten henkilökohtaisia ajattelu- ja toimintatapoja, ammatillista toimijuutta ja työhön sitoutumista, vuorovaikutustaitoja sekä oman jaksamisen säätelyä. Elämänarvot sisältävät työssä ja yleensä elämässä tärkeäksi koettuja asioita (Tikkamäki 2006, 329-330).

10.1 Hyvinvoiva työyhteisö

Hyvinvoiva työyhteisö on tavoitteellinen ja joustava. Ehdotukset ja tieto kulkevat tasolta toiselle ja takaisin (Manka 2006, 149, 283). Hyvinvoivassa työyhteisössä toista halutaan auttaa onnistumaan tehtävässään, kaikki haluavat, että jokainen työyhteisöön kuuluva tuntee olevansa arvostettu työyhteisön jäsen. Hyvinvoivassa työyhteisössä tiedetään, että myös muilla kuin itsellä on viisautta, muilta oppiminen mahdollistuu (Autio et. al 2011, s. 67). Työyhteisössä tulisi olla mahdollisuus ennakkointiin. Arvojen yhtenäisyys, psykologinen turvallisuus, yhteistyöhön perustuvien työkäytäntöjen kehittäminen ja yhteiset tapaamiset auttavat oppimaan solmimaan yhteyksiä, tunnistamaan asiantuntemusta sekä vaihtamaan hiljaista tietoa. Tärkeää olisi saada luoduksi kulttuuri jossa annetaan arvostusta ja ollaan kiinnostuneita toisen työstä (Manka 2006, 176-177).

Yhteisöllisyys ja sen jäsenten välinen vuorovaikutus synnyttävät sosiaalista pääomaa, joka vahvistaa yhteisön toimintaa edistävää luottamusta, vastavuoroisuutta ja

verkostoitumista sekä työntekijöiden kesken, että työntekijöiden ja esimiesten välillä. Yhteisöllisyys suojaa stressin negatiivisilta vaikutuksilta (Manka 2011, 117-118). Hyvä työilmapiiri edistää terveyttä. Keskeisintä arvioitaessa työyhteisön toimivuutta on työyhteisön vuorovaikutuksen laatu, esimiehiltä ja työkavereilta saatu tuen määrä, yhteiset keskustelut työn tavoitteista ja niiden saavuttamisesta. Hallinnan tunne työyhteisössä parantaa työtyytyväisyyttä, sitoutumista työhön, työsuorituksiin ja työmotivaatioon, vähentää henkistä ja ruumiillista oireilua, poissaoloja ja vaihtuvuutta (Manka 2006, 188-191).

Toimintaympäristön laatu vaikuttaa inhimilliseen pääomaan ja osaamisen ja oppimisen kykyyn. Se joko mahdollistaa tai estää avoimessa ja luottamuksellisessa hengessä kasvua (Manka 2006, 75-76). Organisaation tuloksellisuus ja sen jäsenten hyvinvoinnin välinen yhteys on kiistaton (Guy Ahonen).

Monet kyvyt, joita kutsutaan ihmisten vahvuuksiksi, johtuvat ihmisten ympärillä olevien yhteisöjen vahvuuksista. Kollektiivisella pystyvyydellä on välittävä vaikutus, tuloksellisuus riippuu uskosta ympäröivän sosiaalisen ryhmän kyvystä toimia itsenäisesti ja tehokkaasti ryhmätavoitteiden saavuttamiseksi. Organisaatioissa sekä yksilöllisen että kollektiivisen pystyvyyden uskomukset vaikuttavat ratkaisevasti myös motivaatioon (Caprara & Cervone 2006, 77-78).

Dialogin taito työyhteisöissä toimittaessa on olennainen osa toimivuutta. Omien näkemysten jakaminen, kyseenalaistaminen, toisten kuuntelu ja uusien näkökulmien löytäminen lisäävät työtovereiden tuntemista ja rakentavat luottamuspääomaa. Turvallinen, dialoginen työyhteisö mahdollistaa uusien taitojen kokeilun ja epäonnistumisista oppimisen, yhteisten ratkaisujen hakemisen ja mahdollisuuden vaikuttaa oman työn pelisääntöihin (Manka 2006, 124-125).

Kannustava työ sisältää mahdollisuuden vaikuttaa työhön, osaamisen käyttömahdollisuudet, työn merkityksellisyyden, työtehtävien palautteen ja

kehittymisen mahdollisuudet. Työtä koskeva päätösvalta vähentää stressiä sekä lisää oppimisen ja kehittymisen halua. Hyvässä työilmapiirissä on avoimuutta, luottamusta, arvostusta ja avuliaisuutta (Juuti 2009, 107).

10.2 Organisaatiokulttuurin vaikutus oppimiseen

Kulttuuri tarkoittaa ihmisryhmän keskuudessa vallitsevia toimintanormeja ja yhteisiä arvoja (Kotter 1996, 129). Tunnetuimpia organisaatiokulttuuriteoreetikkoja on sosiaalipsykologi, tutkija, opettaja ja konsultti Edgar Schein. Edgar Scheinin mukaan kulttuuri toimii yhteiskuntajärjestyksen perustana. Hänen mukaansa kulttuuri on "tässä ja nyt", dynaaminen ilmiö, joka vaikuttaa meihin monin tavoin. Kulttuuri uudistuu jatkuvasti vuorovaikutussuhteessa toisiin ja näin muokkaa omaa käyttäytymistämme. Kulttuuri merkitsee vakautta, määrittää miten tietyssä yhteiskunnassa, organisaatiossa tai ammatissa toimitaan, luo "sosiaalisen järjestyksen". Kulttuuriin liittyy myös käytetty kieli, joka tarjoaa merkityksiä päivittäisille asioille. Organisaation kulttuurit rakentuvat koko sen historian ajalla. Organisaation kulttuurin tunteminen lisää syvempää ymmärrystä sen jäsenien toimintaa kohtaan, toisaalta kulttuurin ymmärtäminen auttaa ymmärtämään omaa toimintaa ja kulttuurin osuutta siihen. Edgar Scheinin mukaan kulttuuri ei ole vain ympärillä, vaan rakentuneena kaikissa organisaation jäsenissä (Schein 2010, 3-9). Organisaatiokulttuuriin vaikuttaminen on todettu vaikeaksi, jo käsitteenä se on moniselitteinen (Kamensky 2010, s. 177).

Edgar Schein kuvaa organisaatiokulttuuria kolmella eri tasolla. Artefaktit kuvaavat näkyviä organisaation rakenteita ja prosesseja. Arvot sisältävät strategiat, päämäärät ja filosofiat. Perusolettamukset kuvaavat tiedostamattomia uskomuksia, tulkintoja, ajattelutapoja ja tunteita (Schein 2010, 24).

Organisaatiokulttuuri antaa identiteetin organisaatiossa työskenteleville ja sitouttaa organisaation päämääriin. Samalla organisaatiokulttuuri ylläpitää sosiaalista järjestelmää. Se koostuu itsestään selvistä säännöistä, oletuksista ja odotuksista. Organisaation arvot ovat tärkeä osa kulttuuria, lisäksi tärkeitä ovat johtamiskulttuuri, vuorovaikutus- ja viestintätavat sekä sitouttamis- ja palkitsemistavat (Lönnqvist et al. 2005, 42; Aaltonen et al. 2003, 103).

Organisaatiokulttuurin tärkeimpiä tekijöitä ovat vuorovaikutus ja viestintätavat, esimerkiksi viestien lähettäminen ja vastaaminen, palautteen antaminen ja kuuntelu. Ihmisten väliset suhdeverkostot olennaisia, mitä vahvempi suhdeverkosto on, sitä joustavampi ja luotettavampi on koko organisaatio (Stähle et al. 1999, 78).

Organisaatiokulttuurin vaikutus yrityksen innovatiivisuuteen on suuri. Innovatiivisuutta edistävä organisaatiokulttuuri on utelias, avoin, turvallinen, rehellinen, joustava ja auttava. Luova organisaatiokulttuuri huomioi uudet ideat, pitää luovuus- ja vuorovaikutushanat auki ja on kriittinen itseään kohtaan. Luova organisaatiokulttuuri on arvostava ja innostava toisten ideoita, ajatuksia ja tekoja kohtaan (Kamensky 2010, s. 296). Pystyvyysuskomukset ovat keskeinen piirre ihmisen vahvuuksissa ja potentiaalissa. Pystyvyysuskomusten sekä saavutusten vahvistaminen onnistumiskokemusten jakamisen kautta on tärkeää (Caprara & Cervone 2006, 77).

Työntekijöitä tukeva ja kannustava organisaatiokulttuuri on työssä kehittymiseen ja työn kehittämiseen sitoutumista edistävä tekijä. Toiminnan arviointia tukevien evaluaatioprosessien luominen on keskeisellä tavalla oppimiseen ja kehittymiseen vaikuttava tekijä. Organisaation kannalta keskeistä on se, miten evaluoinnin prosessit käytännössä organisoidaan, miten kyseisiä prosesseja tuetaan ja hyödynnetään. Sosiaalisen tuen yhteisöt organisaatioissa ovat ammatillisessa kehittämisessä ja jaksamisessa keskeisessä asemassa. Organisatoriseen oppimiseen liittyen yhteisölliseen kontekstiin liittyvät tekijät ja kulttuuri, kuten yhteistyön tavat ja

muodot, vertaistuki eli mahdollisuudet ongelmien ja työtilanteiden jakamiselle sekä mahdollisuudet kollektiiviselle reflektiolle eli työtilanteiden ja ongelmien yhteiselle käsittelylle ja arvioinnille ovat olennaisia. Yksilön ja koko yhteisön näkökulmasta keskeisenä haasteena on luoda kulttuuri, joka mahdollistaa saadun palautteen vastaanottamisen ja hyväksymisen, luottamuksen itseensä ammattilaisena sekä kyvyn reflektoida omaa toimintaa (Tikkamäki 2006, 331-333).

10.3 Osaaminen ja tieto

Osaamisella voidaan viitata koko organisaation osaamiseen, joka syntyy sen osien tavasta toimia, toisaalta takastella kykyjä, tietoja ja taitoja, joita on yksilöllä, ryhmällä tai verkostolla. Osaamista voidaan lähestyä myös organisaatiokulttuurin näkökulmasta, kuinka yhteistyö, asenne ja motivaatio vaikuttavat osaamiseen ja sen kehittämiseen (Salojärvi 2009, 146-147).

Osaamisen johtaminen on noussut esille käsitteenä Suomessa 1990-luvulta lähtien ja se sisältää mm. henkilöstön kehittämisen, kompetenssien kartoittamisen sekä tiedon tallentamisen. Osaamispainotteisuutta voi tarkastella aineettoman pääoman johtamisen näkökulmasta, joka muodostuu inhimillisestä pääomasta, esimerkiksi henkilöstön tiedoista, taidoista, osaamisesta, kyvyistä sekä rakenteellisesta pääomasta, esimerkiksi tavoista toimia, rutiineista, järjestelmällisyydestä ja joustavuudesta sekä suhdepääomasta (Meritum 2001, 10-11).

Tietämyksen hallinnalla tarkoitetaan organisaation sisällä ja sen saatavilla olevan tiedon ja informaation tunnistamiseen, hankkimiseen, luomiseen, välittämiseen ja käyttöön liittyvien toimintojen hallintaa ja johtamista. Tavoitteena on ihmisillä olevan osaamisen hallinta uuden tiedon luomiseksi ja innovoinnin edistämiseksi. Kun tieto nähdään prosessina, johtamisessa keskitytään kompetensseihin ja taitoihin,

pyrkimyksenä on prosessin ylläpitäminen, hallinta sekä tavoitteena tiedon hyödyntäminen toimintana (Lönnqvist 2005, 120-121).

Tiedon hankinnassa opettamisen sijaan korostetaan tänä päivänä oppijakeskeisyyttä, henkilökohtaista oppimispolkua tai organisaation tietyille ryhmälle tiettyyn tarpeeseen räätälöityä koulutusta (Salojärvi 2009, 163). Koulutus ja pätevyys ovat inhimillisen pääoman elementtejä, ne vaikuttavat suoraan osaamisen kehittämiseen. Koulutus kehittää substanssiosaamista, se ei kuitenkaan itsessään kehitä yksilön osaamista, vaan tärkeänä tekijänä ovat käytännössä opitut asiat (Lönnqvist et al. 2005, 37). Oppimisen mahdollisuuden ja sitoutuneisuuden lisäksi työssä oppiminen edellyttää itseohjautuvuuden ja -reflektiivisyyden taitoja (Tikkamäki 2006, 331-332).

Osallistuminen varsinaiseen työtoimintaan ja sitä kautta rakentuva tietäminen on oppimisen kannalta olennaista. Työtoimintaan osallistuttaessa oppimista tapahtuu käytännön toiminnassa erilaisia tilanteita kohtaamalla, uusia toimintatapoja soveltamalla, aktiivisen kokeilun ja testaamisen keinoin, uutta tietoa prosessoimalla sekä tietämystä arvioimalla. Työssä tarvittava ja siinä rakentuva tieto määrittyy toiminnallisuutta ja käytännöllisyyttä korostavaksi tietämiseksi (Tikkamäki 2006, 329-330).

Toimintaan osallistumisessa ja tietämyksen rakentamisessa sosiaaliset prosessit ovat keskeisessä roolissa. Työprosesseissa eteen tulevissa uusissa tilanteissa tapahtuva kollektiivinen ongelmien ja haasteiden ratkominen on keskeinen tapa oppia työssä. Kollektiiviset narratiivisuuden, tiedon representoinnin sekä tulkinnan prosessit olivat keskeisessä roolissa. Työkontekstissa muodostuvat sosiaalisen tuen yhteisöt luovat merkittävän foorumin sosiaalisen vuorovaikutuksen muodossa toteutuvalle oppimiselle. Sosiaalisten oppimisprosessien merkitys oli keskeinen kaikkien alojen töissä (Tikkamäki 2006, 329-330).

Työssä oppimisen näkökulmasta osallistumisessa syntyvän tietämyksen analyttinen tarkasteleminen ja kollektiivinen jakaminen niin yksilö-, yhteisö- kuin organisaatiokonteksteissakin toteutuvien reflektiivisten prosessien muodossa on olennaista. Reflektiivisten prosessien nähdään sisältävän sekä yksilöiden ja yhteisöjen toimintaa koskevan arvioinnin että organisaatiokontekstissa toteutuvan arvioinnin. Keskeiseksi oppimista edistäviksi tekijöiksi ja reflektion rakennusaineiksi olivat tunnistettavissa työstä saatava palaute sekä palautteen hyödyntäminen arvioinnin keinoin. Reflektioon ei kuitenkaan ole aina riittävästi aikaa ja resursseja (Tikkamäki 2006, 329-330).

Työntekijät odottavat usein työn sisältöjen monipuolistumista ja vaihtelevuutta sekä tasapainon löytämistä työn haasteellisuuden ja oman osaamisen välille. Lisäksi taustalla halu turvata oma työllistyminen tulevaisuudessa. Yksilön ja organisaation suhde ei ole välttämättä vastavuoroinen, vaan toimiakseen organisaation oppimisessa aktiivisena osapuolena on yksilön valta-asema ratkaiseva. Perinteisessä tuotanto-organisaatiossa rakenne tyypillisesti tukee nykyistä osaamista ja sen syventämistä. Oppivan organisaation ideaalimallissa taas tavoitellaan yleensä uuden oppimista, yhteistyötä erilaisten osaajien kanssa, luovuutta ja ”poikkiteieteellisyyttä” (Oikarinen 2008, 184-189).

10.4 Organisatorinen oppiminen

Organisatorinen oppiminen (engl. organisational learning) sisältää yksilön tiedot ja taidot, jotka kytkeytyvät organisaation toimintaan. Oppiminen on tavoiteltava asia, kilpailuetu. Se sisältää tiedon hankinnan, levittämisen ja tulkinnan. Organisaatiossa oleva tieto voidaan jakaa eksplisiittiseen ja hiljaiseen tietoon, organisaation tieto muodostuu näiden vuoropuhelun kautta. Tärkeintä organisatorisessa oppimisessa on oppia saadun palautteen kautta (Lönqvist et al. 2005, 91-92).

Organisatorinen oppiminen on siis monella tasolla moniulotteinen ilmiö. Sen teoriatausta on poikkitieteellinen ja se on ilmiönä monitasoinen sisältäen niin yksilöiden oppimista kuin yksilöiden välistä vuorovaikutusta ja sen myötä kollektiivisen toiminnan kehittymistä. Lisäksi tarkasteltaessa organisatorista oppimista johtamisen näkökulmasta kohdistuu siihen monia, keskenään jopa ristiriitaisia tavoitteita (Oikarinen, 2008, 16).

Oppimista tukeva ilmapiiri yhdessä vastuullisen henkilöstöpolitiikan avulla lisää ideointia, kehittää uusia työtapoja sekä lisää joustavuutta mukautua toimintaympäristön muutoksiin. Sen syntyminen vaatii vuorovaikutusta. Olennaista on ajankäytön väljyys, päivittäiset kohtaamiset ja kokemustiedon välittyminen epämuodollisessa ilmapiirissä. Oppimista tukevalle ympäristölle on tärkeää myös luottamus, joka synnyttää luovuutta ja rikastaa työyhteisöä. Osaamisesta ja ideoista uskalletaan puhua, ideoita kierrätetään, ollaan kiinnostuneita ja arvostetaan toisia (Manka 2007, 57-63).

Organisaation oppimisprosessin tulisi olla määritelty. Oppimisen mahdollistajia ovat muun muassa avoin ja keskusteleva ilmapiiri ja systeemiajattelu. Avoin keskustelu edistää virheistä oppimista. Virheistä syylistämättömyys antaa mahdollisuuden tuoda virheet keskusteluun. Erityisen tärkeää on luottamus työntekijöiden, esimiesten ja johtajien välillä. Virheistä oppimisen prosessissa korostuu myös organisaation systeeminen luonne eli eri tekijöiden vaikutukset kokonaisuuteen. Sekä johtajat että työyhteisötaso ovat monella tapaa riippuvaisia toisistaan, johdon tehtävänä on mahdollistaa keskustelu eri tasojen välillä ja nähdä vastuu myös virheistä saadun tiedon hyödyntämisessä organisaation kehittämiseen. Raportointijärjestelmä tukee systemaattista ja tehokasta tiedonsiirtoa, mutta ei takaa oppimista. Järjestelmän avulla voidaan kuitenkin helpommin siirtää tietoa työyhteisössä eri yksiköiden välillä, ja tieto virheestä saadaan nopeasti sellaisille henkilöille, joilla on mahdollisuus vaikuttaa virheiden syiden selvittelyyn ja toimenpiteisiin sen pohjalta (Kinnunen 2010, 141-147).

Organisaation oppiminen tapahtuu monella tasolla. Erityisen merkityksellisiä ovat yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasojen rajapinnoilla olevat prosessit, joissa tiedonvaihto, keskustelu ja yhteisen näkemyksen muodostaminen käytännössä tapahtuvat (Kinnunen 2010, 147). Keskeisiksi työssä oppimista ja työssä oppimisen yhteisöjen toimintaa edistäviä tai ehkäiseviä tekijöitä ovat koetut ja organisoidut osallistumisen mahdollisuudet ja niiden koordinointi, osallistumisessa toteutuvat ja sitoutumista edistävät sosiaalisen tuen käytännöt sekä tietämisen arviointia tukevien reflektiivisten prosessien eli opitun tunnistamisen, arvioimisen ja hyödyntämisen tukeminen (Tikkamäki 2006, 331).

Jari Hakanen on määritellyt työn imun suhteessa organisatoriseen kehittymiseen. Työssä täytyy olla riittävästi elementtejä ja työn voimavaroja, jotka tyydyttävät itsenäisyyden, yhteenliittymisen ja pärjäämisen perustarpeita. Vapaaehtoinen ja aloitteellinen toimiminen työn ja työyhteisön hyväksi, vastuu hyvästä työsuorituksesta, halu kehittyä ja oppia uutta rikastuttavat toisiaan (Hakanen 2009, 41-42). Työn imu vahvistuu, kun ponnistelut ja työn tulokset ovat seurausta työntekijän itsemääräytymisestä ja ymmärryksestä toimintansa perusteista ja ne tulevat huomatuiksi ja palkituiksi myös työyhteisössä sekä vahvistavat pärjäämisen tunnetta (Hakanen 2009, 54-55).

10.5 Osaamisen ja oppimisen edistäminen esimiestyössä

Yksilön näkökulmasta tarkasteltuna työssä oppimisessa korostuu ammattilaisena kehittymisen mahdollisuudet. Keskeistä työntekijän sitoutumisen kannalta on, millaisiksi hän kokee osallistumismahdollisuutensa työprosesseihin ja organisaation toimintaan sekä kehittämistyöhön. Toisaalta työssä oppiminen ja kehittyminen sekä osallistuminen edellyttävät yksilön omaa osallistumishalukkuutta, jossa keskeisenä on juuri työhön ja organisaatioon sitoutuneisuus (Tikkamäki 2006, 331-332).

Osaamisen jatkuva kehittäminen tukee organisaatioita selviytymään nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Organisaation tulisi pystyä määrittelemään nykyinen ja erityisesti tulevaisuudessa tarvittava osaaminen (Manka 2011, 84-85). Oppiminen on keskeisimpiä kilpailutekijöitä ennakoivia tekijöitä. Oppimisen prosessia voidaan edistää ja ohjata.

Osaaminen on organisaatioiden tärkein kilpailutekijä, muuta voi kopioida. Olennaista on hiljaisen tiedon konkretisoiminen, tavat tuoda työyhteisön käyttöön kollektiivista, ihmisten mieleen tallentunutta pääomaa (Manka 2006, 17). Motivaatiolla on suuri merkitys oppimiseen; ihminen oppii vain jos aktiivisesti haluaa oppia. Suurin osa oppimisesta tapahtuu arjessa, kokemusten kautta (Manka 2006, 115).

Organisaation toimintaan liittyvät oppimissisällöt koostuivat johtamiskäytännöistä, organisaation arvoista ja tavoitteista, sen läpikäymistä muutosprosesseista sekä organisaatiossa vallitsevista ajattelu- ja toimintatavoista sekä niitä suuntaavista normeista (Tikkamäki 2006, 329-330). Esimiehellä oppimisen edistäjänä on tärkeä rooli: mallin ja suunnan näyttäminen sekä kiinnostus jäsenten osaamisesta. Riitta Viitala (2002) on listannut väitöskirjassaan neljä esimiehen tehtävää osaamisen johtamisessa:

- Suunnan näyttäminen: vision, strategian ja tavoitteiden näkyvillä pitäminen; tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakointi, asiakkaiden tarpeet, toiveet, kokemukset. Laadun pitäminen keskusteluissa, laadun seuraaminen.
- Ilmapiirin rakentaminen: työpaikan ilmapiirin tietoinen ja tavoitteellinen ylläpitäminen ja rakentaminen, virheiden ja ongelmien rakentava käsittely. Avoimuuden edistäminen, työyhteisön jäsenien tunteminen, kuunteleminen, mielipiteiden arvostus ja palautteen vastaanottaminen esimiestoiminnasta.
- Oppimisprosessin tukeminen: osaamisen kartoitus, tarvittavan osaamisen hankkiminen sekä osaamisen jakamisen tukeminen työyhteisöön. Yhteinen

suunnittelu kunkin osaamisen kehittämiseksi, myönteisen ja ohjaavan palautteen antaminen rakentavasti.

- Esimerkkinä oleminen: esimiehen oman ammattitaidon kehittäminen, innostus työstä, sitoutuminen sovittuihin muutoksiin, yhteisten arvojen ja tavoitteiden mukaan toimiminen (Viitala 2002, 187-190).

Uudistuminen ja jatkuva oppiminen sisältävät tiedon hankintaa, prosessointia ja kollektiivista tulkintaa. Kaikilla organisaation jäsenillä on valta ja vastuu toimia tulkitun informaation ja merkityksen pohjalta. Tämä edellyttää organisaation rakenteiden joustavuutta ja kykyä itsenäiseen päätöksentekoon. Hierarkisuus voi olla esteenä, tietoa voi hierarkisuuden vuoksi jäädä matkan varrelle. Oppimiselle täytyisi pystyä luomaan suunta ja tavoitteet visioista ja strategioista (Manka 2006, 75-76). Kollektiivinen oppiminen vaatii tavoitteisiin sitoutumisen, yhteisen vision ja mielikuvan tulevaisuudesta. Esimiehiltä saatava palaute ja työtovereiden tarjoama vertaistuki nähdään ammatissa kehittymisen ja työssä oppimisen kannalta olennaisina itseohjautuvuutta tukevinä tekijöinä (Tikkamäki 2006, 331-332).

Perinteinen lähestymistapa henkilöstön kehittämiseen on ollut tarvelähtöinen. Työstäminen on lähtenyt etenemään esimerkiksi kehityskeskusteluista, kohdistunut yksilökohtaiseen kehittämiseen. Osaaminen on kuitenkin muuttumassa yhteisölliseksi (Manka 2006, 80-83). Osaamisen tietoinen kehittäminen on tärkeää yksilön työmotivaation ja sitoutumisen kannalta. Henkilöstölle tärkeiden asioiden edistäminen parantaa koko yrityksen tilannetta ja tulevaisuuden ennustetta (Salojärvi 2009, 156). Osaamisen kehittäminen koostuu työssä oppimisen tukemisesta, koulutuksesta, yhteisöllisestä oppimisesta, tiimityöskentelystä, jakavan ilmapiirin luomisesta. Työssäoppimisen yleisiä keinoja ovat esimerkiksi tehtäväkierto, työparityöskentely, varjostaminen, projekteissa oppiminen, erityisvastuulliset tehtävät, sisäinen kouluttajuus, kehittäjäyys, benchmarking ja muut kehittämishankkeet. Myös kehityskeskustelut voidaan lukea työssäoppimisen menetelmiin. On havaittu hyväksi pitää kaksi kehityskeskustelua vuodessa, joista

toinen painottuu osaamisen arviointiin ja kehittämisen suunnitteluun, toinen suorituksen johtamiseen (Salojärvi 2009, 162-163).

Työyhteisöissä näyttäytyy sen jäsenten halu tehdä parhaansa, onnistua yhdessä. Osaamisen jatkuva kehittäminen on yksi merkittävämpi asioita onnistumisten kokemusten taustalla. Kehittämiseen panostaminen nähdään panostuksena ammattitaitoon, tulokseen, työhyvinvointiin ja työn merkitykselliseksi kokemiseen (Salojärvi 2009, 156-157). Työyhteisön kollektiivisessa kehittämisessä keskipisteessä ovat vuorovaikutus, aloitteellisuus, itseohjautuvuus, uudistumiskyky ja -halu, kokonaislaatuajattelu, työyhteisön hyvinvointi, uusi toimintatapa, strategia tai organisaation kulttuuri ja yhteiset arvot (Luoma & Salojärvi 2007, 23). Työyhteisön kehittämiseksi voidaan lukea myös erilaiset valmennukset, työryhmätyöskentelyt, vertaisryhmät, yhteiset tapahtumat, mentorointi, työnohjaus, työyhteisö- ja ilmapiirikartoitukset, toiminnan parantamiseen ja kehittämiseen tähtäävät hankkeet (Salojärvi 2009, 160-161).

Työssä oppimisen ohjauksellisilla menetelmillä on pitkä historia. Tällaisia ovat olleet esimerkiksi mestari-kisälli-suhteet. Moniin liittyy tukeminen, kannustaminen ja tavoitteellisuus. Coachingin juuret ovat taas muun muassa psykoterapian, työnohjauksen ja urheilun parissa. Tänä päivänä johdon kehittämisen ohjauksellisten menetelmien kentästä löytyvät esimerkiksi työnohjaus, mentorointi ja prosessikonsultaatio. Työnohjauksessa ohjaajan roolina on ehdoton neutraalius, suoran neuvonantamisen ja asiantuntija-avun välttäminen. Työnohjausprosessi on avoin, sen tavoitteena on henkilökohtainen kasvu, työssä kehittyminen ja jaksaminen. Prosessikonsultaatiossa taas konsultti voi olla sisältöasiantuntija, päämääränä liiketoiminnallisten etujen ja tavoitteiden saavuttaminen. Prosessikonsultointi toimii dialogin kautta, tulos ei ole etukäteen tiedossa. Mentoroinnissa kokeneempi henkilö sparraa kokemattomampaa; osaamisen ja kokemusten siirto tapahtuu hyvässä vuorovaikutuksessa, tarkoituksena molempien oppia. Mentori voi tulla oman organisaation sisältä; muissa ohjauksellisissa

menetelmissä ei. Asiantuntijakonsultaatiossa konsultilla on tarjota rajattuun ongelmaan tai osa-alueeseen asetettujen tavoitteiden kanssa linjassa oleva ratkaisu (Salojärvi 2009, 164-167).

10.6 Kehityskeskustelu oppimisen tukena

Kehityskeskustelut koetaan usein rutiiniasioiden läpikäymiseksi, niiden laatu tutkimusten mukaan on jäänyt usein heikoksi. Kehityskeskustelujen tavoite on kuitenkin tukea työssä jaksamista ja työhyvinvointia sekä esimiesten johtamistoimintaa. Työnohjaus antaa mahdollisuuden vaihtaa mielipiteitä työstä ja siihen liittyvistä tavoitteista, toisaalta tietoa kehittymistarpeista ja –toiveista niin yksilön kuin koko työyhteisön kannalta (Autio et. al 2011, s. 8). Kehityskeskustelu määritellään usein esimiehen ja työntekijän väliseksi ennalta sovituksi ja suunnitelluksi keskusteluksi, jolla on päämäärä ja jota leimaa järjestelmällisyys ja säännöllisyys toteutuksessa (Autio et. al. 2011, s. 29). Niissä asetetaan tavoitteita, joilla tähdätään niin organisaation strategioiden käytäntöön saattamiseen kuin työntekijän henkilökohtaisten uratoiveiden ja tavoitteiden toteutumisessa suhteessa organisaation tulevaisuuden päämääriin (Autio et al. 2011, s. 72). Kehityskeskustelut voidaan nähdä myös työyhteisön keskustelukulttuurin luomisen ja tukemisen osana (Autio et. al 2011, s.59).

Hyvin toimiva kehityskeskustelujärjestelmä antaa voimavaroja sekä yksilölle että organisaatiolle. Sen avulla voidaan suunnata yhteisiä ponnisteluja strategian mukaisesti, toisaalta mahdollistuu onnistumisen kokemusten jakaminen ja tuki työssä kehittymiseen. Kehityskeskustelut tarjoavat puitteet tavoitteiden asettamiseen, niiden seuraamiseen ja motivoivat hyvien tulosten saavuttamiseen. Ne eivät kuitenkaan korvaa arkista keskustelua työn lomassa, vaan mahdollistavat arkisten keskustelujen syventämisen ja toisaalta tukevat arkisen keskustelukulttuurin kehittymistä (Autio et al. 2011, s. 156-157).

11 HILJAINEN TIETO KÄYTTÖÖN

Hiljaisen tiedon (tacit knowledge) käsite on peräisin unkarilaisen lääketieteen tutkijalta ja sosiaalitieteiden professorilta Michael Polanyilta vuodelta 1966, jolla hän tarkoitti formuloimatonta tietoa. Hiljaista tietoa on kuvattu toimintavalmiudeksi, tuntumatiedoksi, intuitioksi, vaistoksi, näppituntumaksi, kätevyudeksi ja käytännön osaamiseksi (Siltala 2004, 60). Tieto on dynaamista, joka muodostuu yksilöiden ja organisaation välisessä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa (Nonaka et al. 2000, 7). Hiljainen tieto ja sen jakaminen ovat oppivan organisaation lähtökohta. Hiljainen tieto on luonteeltaan epävirallista, se tarvitsee siirtyäkseen väljiä puitteita ja yhdessä olemista (Manka 2006, 283-284). Hiljainen tieto on kokemuksen myötä karttuvaa. Se liittyy asiantuntijuuden rakentumiseen, auttaa erottamaan epäolennaisen olennaisesta, arvioimaan omaa osaamista, sen puutteita. Lisäksi se helpottaa teoreettisen tiedon ymmärtämistä. Toisaalta hiljainen tieto on vaikeasti hahmotettavaa ja kuvailtavaa. Hiljainen tieto elää koko työyhteisössä, toimintatavoissa ja työprosesseissa. Haasteena on kuitenkin se, kuinka sitä siirretään, vaikka hiljaisen tiedon siirtämisen mahdollisuuksia onkin paljon asia tiedostettaessa. Tiedon siirtymisen ja rakentumisen kannalta olennaisen tärkeää on kommunikointi, myös epäviralliset kahvittelut, harrastustoiminta ja muut kohtaamisen paikat (Manka 2006, 119).

Hiljaisen tiedon välittämisessä yhteinen työhistoria auttaa ymmärtämään asiakokonaisuuksia. Mitä paremmin työyhteisön jäsenet tuntevat toisensa, sitä vähemmän on merkitystä vuorovaikutuksen kanavilla. Tiivis vuorovaikutusyhteys tukee hiljaisen tiedon vaihtamista. Paradoksaalisesti uusien innovaatioiden syntyyn tarvittaisiin vaihtuvuutta, tuoreita ideoita, toisaalta työrutiinit ja työtoiveiden tunteminen auttaa hyödyntämään hiljaista tietoa ja parantamaan toimintaa (Manka 2006, 131-132).

11.1 Tiedon luomisen prosessimalli

Aineetonta pääomaa johdettaessa on tärkeää huolehtia jatkuvan uuden tiedon luomisesta, jotta organisaatio pysyy kilpailukykyisenä ja uudistuvana (Puusa & Reijonen 2011, s. 11). Ikujiro Nonaka ja Hirotaka Takeuchi ovat luoneet tiedon luomisen prosessimallin eli SECI-mallin, joka on paljon käytetty teoria kuvattaessa hiljaisen tiedon syntymistä, muokkaantumista ja näkyväksi tulemistä. He jakavat hiljaisen tiedon kahteen osaan, eksplisiittiseen ja kognitiiviseen tietoon. Eksplisiittinen hiljainen tieto eli tekninen ja julkinen tieto, on syntynyt ajan myötä ratkaissuista ongelmista ja eletystä elämästä. Eksplisiittinen tieto sisältää automatisoituneet taidot, kätevyuden ja käytännöllisyyden. Eksplisiittistä tietoa voidaan käsitellä, siirtää ja tallentaa suhteellisen helposti. Sitä voidaan ilmaista symbolien, kuvien ja kielen kautta ja se perustuu organisaation ja asiakkaiden omaksumiin käsitteisiin. Kognitiivinen hiljainen tieto taas heijastaa tätä hetkeä ja tulevaisuuden visiota sisältäen mentaaliset mallit ja toimintatavat; miten asioiden pitäisi olla. Se sisältää myös käsitykset, uskomukset, havainnot ja asiat joita pidetään tosina. Hiljainen tieto on syvälle juurtunutta toimintaa, menettelytapoja, rutiineja, ihanteita, arvoja ja tunteita. Se on myös tunteisiin perustuvaa, esimerkiksi millaiseksi koetaan luottamus ja huolenpito. SECI-malli kuvaa organisaatiokontekstin ja -kulttuurin mahdollistamaa uuden tiedon luomista, ratkaisujen jakamista sekä hiljaisen tiedon ja täsmätiedon jakamista. Sen mukaan tieto muuttuu hiljaisen ja eksplisiittisen tyyppin välillä muodostaen toistuvan nelivaiheisen prosessin. Prosessin vaiheet ovat sosialisatio, ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen (Nonaka et al. 1995; Nonaka et al. 2000, 7; Nonaka et al. 2001, 14-18).

Sosisalisatio kuvaa, kuinka organisaation jäsenet jakavat kokemuksiaan ja luovat yhteistä hiljaista tietoa. Tiedonsiirto tapahtuu yhdessä tekemällä, epävirallisissa yhdessäolotilanteissa. Ulkoistamisen kohdalla hiljainen tieto havaittavaan, se

muuttuu eksplisiittiseen muotoon, esimerkiksi käsitteet, hypoteesit, mallit. Käsitteellistetty tieto muodostaa uuden tiedon perustan, tärkeäksi muodostuu tiedon jakaminen. Yhdistämisvaiheessa yhdistetään uusi ja vanha eksplisiittinen tieto. Olennaista on vuorovaikutus ja sitä tukevat viestintävälineet ja –kanavat; dokumentit, puhelut ja tietojärjestelmät. Sisäistämisvaiheessa eksplisiittinen tieto muuttuu jälleen hiljaiseksi tiedoksi ja organisaatio uudistuu (Nonaka et al. 1995, 62-73).



(lähde: <http://blogs.helsinki.fi/verkkari-lehti/kirjaston-arjessa-luodaan-ja-prosessoidaan-tietoa>)

Tiedon luomisen prosessimallin mukaan Nonaka kuvaa tietämyksen syntyvän kontekstissa, jossa ollaan eri tavoin vuorovaikutuksessa. Organisaation pitäisi pystyä tarjoamaan vuorovaikutuksen tiloja, joita Nonaka kutsuu BA:iksi. BA:t perustuvat

alunperin japanilaisen filosofi Kitaro Nishidan ajatukseen jaetusta kontekstista, jossa tietoa jaetaan, luodaan ja hyödynnetään. BA on avain tiedon luomiseen, tuottamiseen ja regenerointiin, mahdollisuus liikkua pitkin ”tiedon spiraalia”. BA:t ovat fyysisten tilojen lisäksi myös sosiaalisia ja psyykkisiä, joissa on mahdollisuus kanssakäymiseen ja yhdessä oloon. Tiedon syntymisen kannalta prosessimallin mukaan on tärkeää ymmärtää tilan voivan olla fyysinen, virtuaalinen ja / tai henkinen, jossa tieto luodaan ei vain suoraan ihmisten välisen vuorovaikutuksen perusteella. Esimiesten tuki nähdään tärkeänä tilojen mahdollistamiseksi. BA tarvitsee toimiakseen yhteisen tarkoituksen, riittävästi autonomiaa, moninaisuutta, luovaa kaaosta, rakkautta, huolenpitoa, luottamusta ja sitoutumista. Tunteiden osuus on merkittävä (Nonaka et al. 2000, 14; Nonaka et al. 2001, 18-21).

Tärkeintä BA:issa on mahdollisuus vuorovaikutukseen. Tieto syntyy yksilön ja ympäristön vuorovaikutuksessa. Organisatorisessa tiedon luomisessa yksilön tieto on jaettava, rekonstruoitava ja jaettava muiden jäsenten välillä. Ba on tila, jossa tällaista vuorovaikutusta tapahtuu (Nonaka et al. 2001, 19).

Ba'n kategoriat

	YKSILÖLLINEN	YHTEINEN
KASVOKKAINEN	Originating ba Alkuunpaneva ba	Dialoguing ba Keskusteleva ba
VIRTUAALINEN	Exercising ba Toteuttava ba	Cyber ba Järjestävä ba

(lähde: <http://blogs.helsinki.fi/verkkari-lehti/kirjaston-arjessa-luodaan-ja-prosessoidaan-tietoa>)

11.2 Vuorovaikutus tiedon ja osaamisen luomisessa

Osaamista tuottavat prosessit ovat harvoin suunniteltuja ja johdettuja. Työssäoppimisen resurssien ja osaamista tuottavien prosessien johtamista, esimerkiksi mallintamista, suunnittelua ja arviointia, on alettu pitää osana aineettomien resurssien ja prosessien kehittämistä ja johtamista (Siltala 2004, 196). Organisaation virallinen ja epävirallinen rakenne ja toiminta määrittävät vuorovaikutusta. Vuorovaikutukseen vaikuttavat hierarkia, yhteistyökäytännöt ja vapaat vuorovaikutustilanteet. Säännöllisten vuorovaikutusjärjestelmien luominen ja kehittäminen mahdollistavat tiedon jakamisen. Keskinäinen vuorovaikutus on elinehto tiedon jakamiselle ja uusien kyvykkyyksien rakentamiselle ja kehittämiselle. Suurin osa tiedosta syntyy epävirallisissa keskusteluissa, vain pieni osa virallista tietä esimerkiksi dokumenteista (Manka 2006, 133, Vartia 2006, 57).

Pakkotahtisuus ja kiire estävät kohtaamista. Spontaanius ja luottamuksellisuus ovat hiljaisen tiedon luomiselle ja jakamiselle elinehto. Osaamisen jatkuvan kehittämisen kannalta on tärkeää kohdata työtovereita sekä asiakkaita. Kohtaaminen lisää hiljaisen tiedon kattumista ja koko organisaation osaamisen kehittymistä (Manka 2006, 131-138).

Työssä oppimista määrittää osallistumismahdollisuudet ja niiden koordinointi, toimintaan sitoutuminen sekä reflektiivisten prosessien edistäminen. Reflektiivisten prosessien toteutuminen edellyttää niitä tukevan kontekstin, jonka keskeisiä elementtejä ovat työn organisointi- ja johtamiskäytännöt. Olennaista on, jätetäänkö reflektiivisyys työntekijöiden ja yhteisöjen oman aktiivisuuden varaan, vai organisoidaanko esimerkiksi palautteen antamista ja vastaanottamista edistävät toiminnot osaksi työprosesseja. Keskeistä oppimisen kannalta olisi palata osallistumisessa syntyviin kokemuksiin uudelleen, miten osallistumisessa rakentuvaa tietämystä käsitellään, sovelletaan ja hyödynnetään. Käytännössä tämä edellyttää työntekijöiden osallistumismahdollisuuksien sekä kollektiivista reflektiota tukevien foorumien luomista osaksi työn arkea (Tikkamäki 2006, 333-334).

Narratiivien eksplikoiminen ja samalla omista sekä toisten ajattelusta tietoiseksi tuleminen on keskeinen lähtökohta oppimiselle ja kehittämistoiminnalle. Tiedon kollektiivisen representaation avulla narratiivit saavat konkreettisemmän ja jäsennellymmän muodon. Narratiivista tietoa voidaan puolestaan täydentää ja laajentaa hakemalla uutta tietoa eri informaatiolähteistä. Prosessissa voidaan edetä teorian konstruoimiseen, tarkastella tietoa analyttisesti ja systemaattisesti. Toimintaa ohjaavat teoreettiset oletukset saatetaan kriittisen analyysin ja tarkastelun kohteeksi. Prosessin keskeinen elementti ja vaihe ovat prosessissa ja prosessin tuloksena syntyneiden merkitysten tulkinta ja ymmärtäminen, joita voidaan kutsua myös toiminnan reflektioimiseksi. (Ramstad et al. 2005, 194, 199–200, Tikkamäki 2006, 333-334).

11.3 Viestintä

90% viestinnästä on ilmeitä, eleitä ja äänenpainoja. Tämän päivän haasteena tietoyhteiskunnassa ovat sähköpostit ja muut mediat, joissa kanssakäyminen tapahtuu esimerkiksi kirjoitettujen sähköpostien avulla henkilöiden välillä, joilla ei välttämättä ole toistensa tuntemusta. Sosiaalisissa tilanteissa tunteet ohjaavat käyttäytymistä ja ympäristön tulkintaa hyvin automaattisesti. Asian tiedostamattomuus lisää riskiä tulkita vuorovaikutustilanteita väärällä tavalla esimerkiksi esimiestyössä (Nummenmaa 2010, 52).

Viestintä ja luottamus ovat avainasemassa työtyytyväisyydessä. Organisaation voi nähdä suhdeverkostona. Organisaatioille uudistumis- ja kilpailukyvyille voi olla uhkana tietokatkokset ja ristiriitaiset henkilösuhteet. Vuorovaikutus on edellytys tavoitteiden saavuttamiselle, organisaation jäsenten välisten suhteiden luomiselle ja ylläpitämiselle. Sen kehittyminen vie aikaa, vuorovaikutus- ja viestintätilanteet olisi otettava huomioon jo työtä suunniteltaessa (Lönnqvist et al. 2005, 43).

Juholin (2007, 89) puhuu työyhteisöviestinnästä ja on määritellyt sen seuraavasti: "Viestintä tapahtuu foorumeilla, joista tärkein on fyysinen tai virtuaalinen työtila tai -ympäristö, missä työyhteisön jäsenet toimivat itseohjautuvasti ja kollegiaalisesti. Viestinnän tarkoitus on työskentelyn edellytysten luominen, työyhteisön ylläpito, vahvistaminen ja kehittäminen sekä sen jäsenten yksilöllinen ja yhteinen oppiminen, mikä tapahtuu dialogisen ja vastuullisen vuorovaikutuksen kautta. Työyhteisön jäsenet muokkaavat työllään ja viestinnällään organisaationsa mainetta tietoisesti ja tiedostamattaan ja heijastavat sitä takaisin työyhteisöön." Juholinin määritelmässä korostuu aktiivinen vuorovaikutus, jossa jokainen on vastuussa ja vapaa kohtaamaan ja keskustelemaan asioista foorumeissa joissa tietoa vaihdetaan ja synnytetään uutta tietoa ja näkökulmia (Juholin 2007, 63; Juholin 2008, 85-86).

12 JOHTOPÄÄTÖKSET KYSELYISTÄ

12.1 Työ ja ajan henki Merikratoksella

Hyvinvoiva, motivoitunut henkilöstö on yksityisen yrityksen elinehto. Toisaalta jokaisessa organisaatiossa tänä päivänä rinnan kulkevat niin talouteen liittyvät realiteetit kuin jokaisen yksilön kehittymiseen ja kasvuun liittyvät vaatimukset ja arvot. Työssä jaksamiseen ja työyhteisön hyvinvointiin voidaan vaikuttaa työssä oppimisen ja kehittymisen arvostuksen myötä, tämä näkyy myös Merikratoksen pyrkimyksissä. Henkilöstöstä on koottu kehittämistiimejä eri työmuodoille, yhteisiä koulutuksia järjestetään tarpeen mukaan ja keskustelu nähdään tärkeänä työn ja osaamisen kehittämisen rakenteena. Vaikka yhteinen keskustelu ja työn kehittäminen toisaalta korostuvat, esiin nousi kyselyjä tarkastellessa työntekijän tunne siitä, ettei esimerkiksi perehtymiseen käytettyä aikaa koettu arvostettavan.

Tänä päivänä työyhteisötaidot ja ”organisaatiokansalaisuus” vaativat aktiivisuutta, vastuullisuutta, motivoituneisuutta, yhteistyön ja tarvittavien ratkaisumallien hakemista sekä oman ja työpaikan tehtävien tiedostamista. Merkityksellistä on organisaatiokulttuuri, jossa jokaisella on oikeus tulla kuulluksi ja huomioduksi, näkyvänä tavoitteena on yhteisen hyvän saavuttaminen. Sosiaalisen pääoman vaaliminen näkyy Merikratoksen toiminnassa, vaikka esiin nousee myös kokemuksia siitä, ettei esimerkiksi pystytä riittävällä tavalla vaikuttamaan omaan työhön. Haasteena yksityisen yrityksen toiminnassa onkin markkinaehtoisuus; kuinka työntekijä pystyy hyväksymään osana työtä kuormituksen vaihtelevuuden, toisaalta kuinka organisaatio kuulee yksittäisen työntekijän viestiä esimerkiksi työn kuormittavuudesta.

Verkostoituminen niin alueellisesti kuin valtakunnallisestikin tuo yritykselle pääomaa. Sosiaalisen kanssa käymisen kautta myös Merikratos pystyy lisäämään henkilöstönsä hyvinvointia sekä yhdessä muiden toimijoiden kanssa luomaan kenttää, jossa työskennellään. Eettisyyden ja vastuullisuuden nostaminen esiin yksityisen sektorin toiminnassa niin palveluntuottajan kuin työnantajan roolissa pohjautuu henkilöstön kokemukseen toimivasta organisaatiosta.

Työhyvinvoinnin ja oppimisen kehittäminen on organisaatiossa jokaisen vastuulla. Yksilötasolla jokainen on vastuussa henkilökohtaisista voimavaroistaan, niiden ylläpitämisestä, aktiivisuudesta havaita ja toimia, mikäli on tarvetta muutokseen. Organisaatio taas on vastuussa työhön liittyvistä asioista, työolojen järjestämisestä, työyhteisöjen hyvinvoinnista, työn sisällöistä ja vaatimuksista, tavoista johtaa niin hyvinvointia, henkilöstöä kuin koko organisaatiota. Työhyvinvointi syntyy yksilön ja organisaation vuoropuhelusta, vastuu hyvinvoinnista on yhteinen. Työhyvinvointi on osana organisaation osaamispääomaa ja vaatii jatkuvaa arviointia.

Uudistuva oppiminen vaatii itseohjautuvuutta ja hyvinvointia. Työssä oppiminen on pitkälti henkilökohtaisten ajattelu- ja toimintamallien sekä ammatillisen toimijuuden tarkastelua. Tähän tarvitaan työhön sitoutumista, vuorovaikutustaitoja ja oman jaksamisen säätelyä.

12.2 Merikratoksen työilmapiiri

Opinnäytetyössäni haluan kiinnittää huomiota oppivan organisaation piirteisiin ja niiden vaikutuksiin työhyvinvointiin. Näyttävätkö työilmapiirikyselyssä asiat, jotka teorian kannalta näyttävät olennaisesti vaikuttavan ammatilliseen kehittymiseen, organisatoriseen oppimiseen ja motivaatioon.

Itselleni yllätyksenä tuli varsinaisessa työilmapiirikyselyssä mielestäni melko alhainen vastaamisprosentti, 60. Miksi työilmapiirikyselyyn jätettiin vastaamatta, olisiko näillä vastauksilla ollut merkitystä tuloksiin? Toisaalta kuinka organisaation jäseniä motivoidaan vastaamaan työilmapiirikyselyyn, onko esimerkiksi esimiehen tuki merkityksellistä?

Jatkokyselyt toteutettiin valitsemalla kohderyhmäksi Merikratos lastensuojelu Oy:n aluevastaavat. Heille lähetettiin avoimet kyselykaavakkeet koskien hyviä käytäntöjä. Toivomuksena oli, että ennen täyttämistä he keskustelisivat omien tiimiensä kanssa teemoista ja tätä kautta pystyisivät vielä tarkentamaan omaa näkemystään liittyen oman alueensa tiimin sekä koko organisaation toimintaan. Hyvien käytäntöjen teemat oli jaettu työilmapiirihyvinvointikyselystä nousseiden kategorioiden mukaan.

Kyselyyn vastasivat Vantaan, Kouvolan, Jyväskylän, Rovaniemen, Joensuun ja Rauman aluetoimistot. Esille nousi erilaisia hyviä käytäntöjä, jotka pitkälti liittyivät tiedon kulkuun ja rakentavan työilmapiirin ylläpitämiseen.

Jatkokyselyn avulla oli tarkoitus selvittää hyvien käytäntöjen lisäksi nouseeko alueilta esiin teemoja, joilla olisi merkitystä työssä jaksamisen ja motivaation lisäksi oppimiseen, kuinka alueilla jaetaan tietoa, käydään keskustelua työn teemoista, opitaan yhdessä.

12.2.1 Kommunikaatio ja viestintä

Viestintä ja luottamus ovat avainasemassa työtyytyväisyyttä arvioitaessa. Palautteen anto ja yhteinen keskustelukulttuuri korostuvat tarkasteltaessa kommunikaation merkitystä hyvinvointiin ja oppimiseen. Organisaatioiden hierarkioiden madaltuessa ja vaikutusmahdollisuuksien lisääntyessä on merkityksellistä, kuinka johtamiskulttuurissa näyttäytyvät resurssien ohjaus ja työn jatkuva kehittäminen.

Harkitun, strategisen viestinnän lisäksi viestintä työyhteisössä on pitkälti itseohjautuvaa ja kollegiaalista. Viestinnällä on yhteys organisaation maineeseen, se muokkautuu työn ja viestinnän kautta tietoisesti ja tiedostamatta ja heijastuu takaisin työyhteisöön.

Olennaista kommunikaation ja viestinnän osa-alueella on organisaation sisäisen vuorovaikutuksen lisäksi verkostojen kanssa käytävä vuorovaikutus; kuinka tietoa muokataan, toisaalta myös vuorovaikutus verkostoissa tuo hyvinvointia.

Organisaatiokulttuurin tukena ovat suhdeverkot; mitä vahvempi suhdeverkosto on, sitä joustavampi ja luotettavampi on koko organisaatio.

Jokaisella organisaation jäsenellä on valta ja vastuu toimia tulkitun informaation ja merkitysten pohjalta. Tärkeää onkin, että kaikilla on yhteinen ymmärrys visiosta, suunnasta johon ollaan menosta ja strategiasta, tavoista kuinka sinne pyritään.

Merikratoksen työilmapiirikyselyssä keväällä 2012 kommunikaatio ja viestintä saivat vertailtavista osa-alueista alimmat tulokset. Jatkokyselyiden avulla esille nousivat kokemukset siitä, että omissa pienissä yksiköissä kommunikaatio ja viestintä koettiin toimivaksi. Sen koettiin perustuvan spontaanisuuteen, kohtaamiset ja viestintä tapahtuivat usein face to face ja lähes päivittäin. Konkreettisten kohtaamisten lisäksi merkityksellisiksi koettiin yhteydenpito puhelimitse ja sähköpostin avulla.

Tärkeäksi kommunikaation ja viestinnän osa-alueella nähtiin myös viikottaiset tiimikokoukset. Näistä tehtiin etukäteen esityslistat ja samoin muistioiden läpikäynti viikottain koettiin tärkeäksi. Tiimipalaverien toiminnassa korostuivat yhteiset pelisäännöt, jotka liittyivät esimerkiksi jokaisen velvollisuuteen osallistua ja palaverin rakenteeseen.

Vastauksista nousi esille tietoinen huomiointi keskustelu- ja viestintäkulttuurin luomiseen ja ylläpitämiseen. Tärkeänä pidettiin puheiden ja tekojen rehellisyyttä ja avoimuutta. Tässä korostui pienen tiimin mahdollisuus oikea-aikaisuuteen, riittävyteen, avoimuuteen ja rehellisyyteen. Kiireen koettiin vaikuttavan viestintään negatiivisesti.

Koko organisaation osalta esiin nostettiin viestintään liittyvää pulmaa. Koettiin, että esitettyihin kysymyksiin on välillä vaikea saada vastausta. Koettiin turhauttavaksi käyttää aikaa vastausten ”kalasteluun” esimerkiksi tilanteessa, jossa kysymys koskee konkreettisia työn tekoon vaikuttavia välineitä.

12.2.2 Me-henki, työilmapiiri ja sosiaalinen tuki

Myönteinen ilmapiiri edistää hyvinvointia, vaikuttaa sekä sosiaaliin että kognitiivisiin suorituksiin. Monet kyvyt, jotka nähdään ihmisen vahvuuksina muodostuvat todellisuudessa häntä ympäröivien yhteisöjen vaikutuksesta. Parhaassa tapauksessa työryhmästä muodostuu tiimi, johon halutaan vastuullisesti sitoutua ja täydentää toisten taitoja yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Tiimin kiinteyden tunne lisää tuottavuutta ja työtyytyväisyyttä, rohkaisee avoimeen yhteiseen keskusteluun. Yhteenkuuluvuus, tuottavuus, ryhmän kiinteys ja työtyytyväisyys tukevat toisiaan.

Työn kehittäminen ja tunne osallisuudesta eivät vaadi suuria tekoja, vaan koostuvat säännöllisistä kohtaamisista, esimerkiksi yhteisistä kahvitteluista ja tavoista antaa palautetta työyhteisössä. Luottamuksellinen työilmapiiri kannustaa kertomaan töistä ja näkemyksistä samalla jakaen tietoa ja osaamista. Hyvinvointi työyhteisössä näyttäytyy toisen arvostamisena, kiinnostuksena toisen tekemää työtä kohtaan, kokemuksena siitä, että myös muilla kuin itsellä on osaamista ja taitoja, koetaan

tärkeäksi oppia muilta, oppia yhdessä. Toisaalta hyvinvoiva työyhteisö ja yhteisöllisyys suojaavat stressin negatiivisilta vaikutuksilta.

Työilmapiirikyselyssä työilmapiiri ja sosiaalinen tuki nähtiin hyvänä. Alin tulos kategorian väittämistä liittyi keskinäiseen palautteen antoon. Kyselyn perusteella erityisesti pienten toimistojen vastauksissa korostui kokemus hyvästä me-hengestä ja yhteisöllisyydestä. Toisaalta pienessä tiimissä koetaan, että pienetkin henkilökohtaiset asiat tulevat kaikkien käsiteltäväksi.

Yhteishengen rakentamisessa koettiin yhteisiä palavereja tärkeämmiksi yhteiset kohtaamiset. Koettiin, että avoimessa ja luottamuksellisessa ilmapiirissä voi antaa kriittistäkin palautetta kannustaen. Työntekijöiden keskinen tukeminen ja kunnioitus, toisaalta avoin kanssakäyminen koettiin toimivaksi. Nämä antavat tilaa myös sille, että negatiivisetkin tunteet voi ilmaista työyhteisössä.

Esille nousi toimistokohtaisia tapoja huoltaa yhteisöllisyyttä. Tällaisia olivat mm. yhteiset lounashetket, kerran kuukaudessa järjestettävä tiimiaamupala, jonka valmisteluun jokainen osallistuu vuorollaan. Toisaalta työyhteisössä perinteisesti käytössä olevat yhteiset tavat, mm. hupitoimikunnan ylläpitäminen ja viinipulloarpajaiset nostettiin esiin. Huumorin merkitys me-hengelle ja yhteisöllisyyden huollolle näyttäytyi vastauksissa.

Työparityössä ja asiakkuuksissa ylipäättään onnistuminen ja sen huomiointi koettiin me-henkeä nostavaksi, samalla muodostuu mahdollisuus yhteiseen oppimiseen. Tärkeäksi koettiin myös se, että pystyy ja on lupa jakaa myös muuta elämää kuin vain työhön liittyvää. Toisten huomiointi ja muistaminen pitkän poissaolon yhteydessä oli tärkeää.

Rekrytointien onnistumiset ja tätä kautta toimivan työyhteisön muodostuminen koettiin mahdollistavan yhteishengen muodostumisen. Sosiaalisesti taitavat, toiset

huomioon ottavat työyhteisön jäsenet osallistuvat aktiivisesti työilmapiirin rakentamiseen ja huoltamiseen. Työyhteisön huoltamisessa tärkeäksi nähtiin myös työnohjaukset, jossa myös lähiesimies on läsnä.

Yhteishenkeä vahvistavaksi koettiin myös mm. johdon suunnalta tulevat ”omituiset ajankäyttökirjaamista” koskevat vaatimukset. Uudet tavat toimia vaativat sopeutumista ja voimavaroja, ne voidaan kuitenkin nähdä ja kokea yhteisöllisyyttä tukevin. Yhdessä uusista tilanteista selviäminen, toisten tuki ja kannustus tuovat onnistumisen kokemuksia ja hetkellinen kuormitus muuttuu oppimisen myötä työtä helpottavaksi.

12.2.3 Työntekijän vaikutusmahdollisuudet

Työntekijän vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksilla, työroolien selkeydellä sekä työn hallinnan tunteella on suuri merkitys työhyvinvoinnin kehittämisessä. Hallinnan tunne vaikuttaa olennaisesti motivaatioon, tavoitteiden saavuttamiseen ja sitoutumiseen. Organisaatiokulttuuri, joka tarjoaa kasvun edellytyksiä ja mahdollisuuksia sosiaalisille suhteille vaikuttaa hallinnan tunteeseen. Työyhteisöllä on iso rooli hallinnan tunteen syntymiselle ja kokemukselle siitä, kuinka voi vaikuttaa omaan työhönsä. Työn hallinnan tunne lisääntyy mukanaolosta, vallan ja vastuun jakamisesta. Yhteisen organisatorisen tiedon muodostuminen moniäänisesti, moniäänisen tiedon arvostaminen.

Työhyvinvoinnin kannalta mahdollisuus ja tuki työn rajaamiseen on tärkeää. Tähän on kiinnitetty huomiota myös työilmapiirikyselyssä. Työn ja yksityiselämän rajat ovat tulleet liukuvammiksi, työn rajaaminen ei ole enää itsestään selvyys. Mahdollisuus työn tekoon kotoa käsin ja jatkuva tavoitettavuus ovat lisänneet vaikeutta rajata omaa työtä. Merikratoksella näyttäytyy myös työnkuvan mukanaan tuoma

epäsäännöllisyys. Jokainen on vastuussa omasta aikataulutuksestaan, toisaalta työt usein iltapäivä- tai ilta-aikaan tapahtuvia, työajat ovat epäsäännöllisiä.

Työilmapiirikyselyyn vastanneet arvioivat vaikutusmahdollisuudet työn kannalta tärkeisiin päätöksiin, työn sisältöihin ja mahdollisuuteen rajata työtä hyväksi, keskiarvot vaihtelivat 3,39-4 välillä.

Kyselyistä nousi esille, että koettiin mahdolliseksi vaikuttaa niin tapoihin tehdä työtä kuin sen suunnitteluun. Työn suunnitelmallisuus ohjaa työtä, yhdessä asiakkaan ja toimeksiantajan kanssa asetetut tavoitteet ja asiakassuunnitelma. Asiakastyössä koettiin tärkeäksi mahdollisuus joustavuuteen ja palveluiden räätälöimiseen. Toisaalta mahdollisuus suunnitella omaa työviikkoa nousi esiin. Yhteistyön työparityössä toivottiin löytävän omat rakenteensa, esimerkiksi työn suunnittelu tiimipalavereiden jälkeen.

Esimiestyö vaikuttamisen mahdollisuuksien tukena koettiin tärkeäksi. Vapaus ja vastuu koettiin kulkevan rinnakkain. Esimies pitää työssä ”raamit”, jonka sisällä työntekijät voivat ”sooloilla”. Samoin muut työn struktuurit, kuten konsultaatiokäytännöt ja tiimipalaverit koettiin työhön vaikuttamisen mahdollisuuksien tukena. Työntekijöiden vahvuuksien hyödyntäminen mahdollisuuksien mukaan asiakastyössä oli tärkeää. Esille nousi myös kokemus siitä, että esimies luottaa työntekijöihinsä. Hyvä keskusteluyhteys esimiehiin ja säännölliset tapaamiset vaikuttavat myönteisesti kokemukseen työn rajaamisen ja hallinnan mahdollisuuksista.

Työn konkreettinen rajaaminen nousi myös vastauksissa esiin. Koettiin tärkeäksi, että on lupa laittaa puhelin kiinni, jos ei halua olla työkavereidenkaan tavoitettavissa. Toisaalta esiin nousi, että puhe työn rajaamisen mahdollisuudesta on osittain näennäistä. Työt eivät jakaudu yksityisessä yrityksessä tasaisesti ympäri vuoden, vaan

ajoittain työtä on enemmän. Kokemus oli, että vaikka sanotaan että voi rajata, täytyy ylitöitä tarvittaessa kuitenkin tehdä.

12.2.4 Kehittämistä tukeva työkuulttuuri

Jotta työelämä olisi palkitsevaa ja minuutta rakentavaa, ovat sen vaatimukset muuttuneet sekä yksilön että työyhteisön näkökulmasta. ”Pysyvä keskeneräisyys” on tuonut paineita jatkuvaan kehittymiseen, toisaalta motivaatio ja henkilökohtainen hyvinvointi lisääntyvät oppimisen kautta. Sosiaalista pääomaa kehittämällä rakennetaan paitsi organisaation tulevaisuutta, opitaan parhaimmassa tapauksessa myös itsestä. Erityisesti sosiaali- ja terveysaloilla tämä korostuu. Samalla kun peilaa tapaansa tehdä työtä, joutuu kohtaamaan itsensä; miksi tunnen näin, ajattelen näin. Vuorovaikutus ja luottamus korostuvat sosiaalista pääomaa kehittävässä organisaatiokulttuurissa.

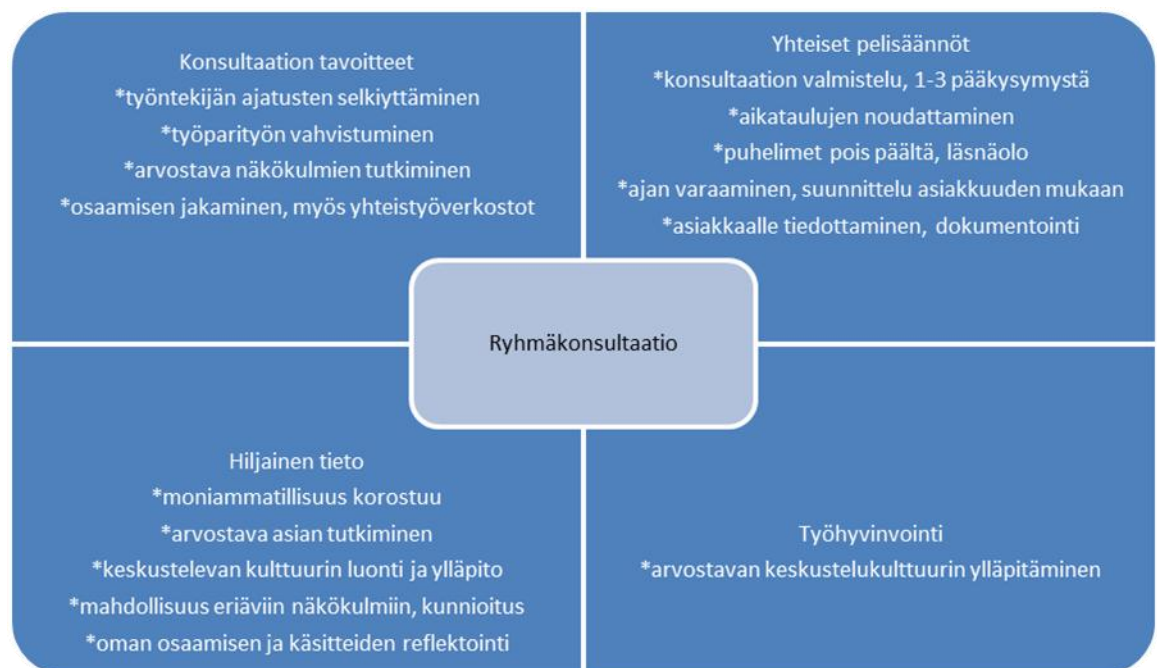
Organisaatiokulttuuri, joka tukee innovatiivisuuteen ja oppimiseen on utelias, avoin, turvallinen, rehellinen, joustava ja auttava. Sosiaalisen tuen yhteisöt ovat olennaisia ammatillisessa kehittämisessä ja oppimisessa, organisatoriseen oppimiseen vaikuttaa vertaistuki ja yhteistyön tavat. Tärkeää on mahdollisuus jakaa työtilanteita, käydä niitä läpi kollektiivisesti reflektoiden. Reflektoinnin kautta tullaan tietoisiksi sekä omista että toisten ajatuksista, joka on keskeinen lähtökohta oppimiselle ja kehittämistoiminnalle.

Hiljainen tieto on kokemuksen myötä karttuvaa, se liittyy asiantuntijuuden rakentumiseen, auttaa erottamaan epäolennaisen olennaisesta, arvioimaan omaa osaamista ja sen puutteita. Hiljainen tieto saa teorian eläväksi, käytäntöön. Hiljaisen tiedon välittämistä ja jakamista auttaa se, että työyhteisön jäsenet tuntevat toisensa. Ilmapiiri, jossa hiljaista tietoa on mahdollisuus muokata käyttöön, vaatii paitsi aikaa

kohdata, myös kokemusta turvallisuudesta, arvostetuksi tulemisesta ja luotettavuudesta.

Työilmapiirikyselyssä koettiin, että halukkuus oppia uutta ja käyttää uusia työmenetelmiä oli suurta. Myös työyhteisön nähtiin kannustavan tuomaan esille uusia ajatuksia ja ideoita. Matalamman arvioinnin sai koetut osaamisen kehittämisen mahdollisuudet esimerkiksi koulutusten avulla sekä esimiesten ohjaus ja tuki tarvittavan osaamisen kehittämisessä.

Jatkokyselyissä tiimin jäsenten osaamisalueiden hyödyntäminen koettiin itsestäänselvytyksi useimmissa tiimeissä. Moniammatillisuus ja erilaiset työkokemukset koettiin tiimeissä vahvuuksiksi. Osaamista pyritään jakamaan ja hyödyntämään esimerkiksi ryhmäkonsultaatioiden kautta.



Jatkokyselyistä nousi esiin kokemus, että uusia ideoita osaamisen kehittämisestä voidaan tuoda rohkeasti esille, niitä kuullaan. Kuitenkaan kaikkea ei voi toteuttaa.

Alueilla oli erilaisia kokemuksia sekä tiimien sisällä että niiden välilläkin koskien erityisesti omia henkilökohtaisia kehittymisen mahdollisuuksia. Esille nousi kokemus positiivisesta suhtautumisesta lisäkouluttautumiseen. Työtilanteen ollessa ajoittain hiljaisempi koettiin hyväksi mahdollisuudeksi lisätä omaa ja koko työyhteisön osaamista kouluttautumisen kautta. Erityisesti alueen omiin koulutuksiin koettiin tärkeäksi osallistua, ne toimivat paitsi osaamisen kehittämisessä, myös verkostoitumisen mahdollistajana. Alueiden tarpeet koulutuksille huomioidaan, palveluntarpeet eri puolilla Suomea ovat erilaiset, joillain alueilla esimerkiksi edunvalvonnan tarve korostuu ja näin vaatii lisäkoulutusta.

Esimiehen ja työntekijöiden väliset keskustelut, niin kehityskeskustelut kuin arjessa tapahtuvat keskustelut koettiin kannustavina työn kehittämisessä ja osaamisen syventämisessä. Myös tiimin jäsenten kannustus toisiaan kohtaan korostui. Hyödylliseksi koettiin esimerkiksi työmenetelmien jakaminen tiimin kanssa esimerkiksi siten, että jokainen esitteli tiimissä yhden käyttämänsä menetelmän sovitulla ajanjaksolla.

Mahdollisuus ja myös velvollisuus riittävään työn suunnitteluun koettiin tärkeäksi työn kehittämisen mahdollistajaksi. Työn suunnittelun lisäksi kehittämispäivät ja erilaiset jo olemassa olevat työryhmät mahdollistavat yhteisen kehittämistyön ja toisaalta osaamisen jakamisen ja näkökulmien avartamisen. Mahdollisuus moniääniseen tiedon rakentumiseen koetaan tärkeäksi.

12.2.5 Kehityskeskustelut

Kehityskeskusteluja työilmapiirikyselyssä tarkasteltaessa ammatillisen kehittymisen ja tavoitteellisuuden osalta esille nousi työntekijän omien toiveiden kuulluksi tuleminen. Niiden osalta 41 prosenttia koki, että toiveet oli otettu huomioon, 39,5 prosenttia kertoi, ettei tunne suunnitelmaa, 15 prosenttia kertoi toiveet otetun

huomioon, mutta niitä ei ole voinut toteuttaa, 4,5 prosenttia kertoi, ettei heidän toiveitaan ole otettu huomioon. Huomion kiinnittää kokemus siitä, ettei koeta ammatillisuuden kehittämiseen olevan suunnitelmaa, jossa yhteistyössä rakennetaan osaamista ja uraa. Työn kehittämisen ja kouluttautumisen täytyy olla linjassa yrityksen strategian kanssa, kuitenkin motivaatio ja sitoutuminen työn tekemiseen ovat suhteessa omiin henkilökohtaisiin tavoitteisiin. Oppivaa ja hyvinvoivaa organisaatiota tukevana nähdään usein strategian suuntainen osaamistarpeiden tietoinen ja suunnitelmallinen kehittäminen.

Jatkokyselyissä tuli ilmi, että kaikilla alueilla edellisen vuoden kehityskeskustelut eivät olleet toteutuneet. Kehityskeskustelujen toteutuessa koettiin, että ennakoivaltautuminen on tärkeää, tällöin joutuu pohtimaan omaa osaamistaan eri näkökulmista jo ennen kehityskeskustelua. Kehityskeskustelukysymykset koettiin monipuolisiksi ja että ne ohjasivat hyvin keskustelua.

Kehityskeskusteluissa saa tuoda esille omia asioita, näillä koettiin olevan myönteinen vaikutus omiin urasuunnitelmiin. Tärkeäksi koettiin, että kehityskeskusteluissa on riittävästi varattu aikaa käsitellä omia asioita. Myös palautteen anto omasta työstä koettiin tärkeäksi ja hyväksi.

Kritiikkinä esille nousi kokemus, ettei kehityskeskusteluista saada tukea riittävästi oman ammatillisuuden ja uran kehittämistä varten. Koetaan, että jo aikaisemminkin on luvattu jotain mahdollisuuksia, ne eivät ole kuitenkaan toteutuneet. Tällaisilla kokemuksilla on motivaatioon ja sitoutumiseen selkeitä vaikutuksia.

12.2.6 Työhyvinvoinnista huolehtiminen jatkossa

Työilmapiirikyselyistä ja jatkokyselyistä nousi esille tällä hetkellä olemassa olevia tapoja toimia työhyvinvoinnin ja oppimisen lisäämiseksi. Esille nousi myös toiveita, joilla hyvinvointia voitaisiin parantaa.

Palautteen antamisen ja saamisen lisääminen nähtiin tärkeäksi. Spontaanit keskustelut koettiin työtä ja jaksamista tukeviksi. Toivottiin, että asiakkuuksia voisi tarkastella niiden loputtua kriittisesti, missä on onnistuttu, toisaalta mitä olisi voinut tehdä toisin. Tärkeäksi koettiin mahdollisuus purkaa omia ajatuksia ja tunteita työskentelyyn liittyen. Perhetyössä työparius antaa tukea ja reflektointimahdollisuuksia, ammatillisessa tukihenkilötyössä tueksi nousi takapari-systeemi, jossa tukihenkilötyössä on aktiivisesti osallisena myös työpari, joka mahdollistaa asiakkuuden reflektoinnin, toisaalta saumattoman sijaistamisen tarpeen mukaan.

Työnkehittämisen ja työstä puhumisen foorumeita kaivattiin lisää. Alueiden mahdollisuudet vaikuttaa omien tarpeidensa mukaan sisältöihin nähtiin tärkeänä. Alueelliset akatemit koettiin hyväksi työhyvinvoinnin tukemisen kannalta, lisäksi toivottiin enemmän työyhteisön yhteisiä ”pätkäilypäiviä”, kehittämispäiviä, aikaa puhua työstä itsestään, ei suoraan asiakkuuksien kautta. Lisäksi toivottiin järjestettävän enemmän tutustumiskäyntejä mielenkiintoisiin alan kohteisiin, jolloin samalla verkostoituminen muiden toimijoiden kanssa mahdollistuisi.

Tärkeäksi nousi ajatus, että jokainen voi vaikuttaa työhyvinvointiinsa ja epäkohdat uskalletaan ottaa puheeksi. Kriittikinä nousi uusien työntekijöiden kokemus siitä, että he tarvitsevat enemmän kehittäväää palautetta. Palautteen annon tapojen koetaan vaikuttavan voimakkaasti työhyvinvointiin erityisesti Merikratos-uran alussa.

Olennaiseksi osaksi niin tämän hetkisiä käytäntöjä kuin toiveitakin nousi fyysisestä hyvinvoinnista huolehtiminen osana kokonaisvaltaista työhyvinvointia. Tällä hetkellä yrityksessä käynnissä MerikratosOpen, jonka tavoitteena on aktivoida työyhteisöjä ja koko organisaatiota huolehtimaan itsestään yhteisten viikkotehtävien ja tavoitteiden muodossa. Sosiaalinen pääoma ja fyysisestä kunnosta huolenpitäminen aktivoivat toisiaan. Työstressin suhde vähäiseen vapaa-ajan liikuntaan on oleellista

hyvinvoinnin kannalta. Liikunta- / kulttuurisetelitä on toivottu jo aikaisemmin ja toivotaan edelleen, samoin mahdollisuutta käyttää oman kunnon ja hyvinvoinnin kohottamiseen työaikaan esimerkiksi tunti viikossa.

12.3 Organisaatiokulttuuri ja oppiminen työilmapiirikyselyä kehitettäessä

Merikratos yhtiöissä keväällä 2012 tehdyssä työilmapiirikyselyssä nousevat esiin oppimista tukeva organisaatio sekä organisaatiokulttuuri useissa eri kohdissa. Tässä opinnäytetyössä tarkastelun kohteena ovat olleet rajatut aihealueet koskien viestintää, yhteisöllisyyttä, vaikutusmahdollisuuksia, kehittämistä ja kehityskeskusteluja. Työilmapiirikysely on ollut kattava, kuitenkin oppimista ja hyvinvointia tarkasteltaessa esille nousee esimerkiksi motivaation rakentumiseen liittyviä asioita, joita voisi jatkossa tarkastella vahvemmin.

Työilmapiirikyselyn säilyminen vertailukelpoisena on tärkeää. Työhyvinvoinnin, sitoutumisen ja motivoivan ammatillisen kehittymisen kannalta voisi olla kuitenkin hyvä kiinnittää huomiota enemmän organisaation ja työyhteisön tarjoamiin mahdollisuuksiin lisätä ammatillista kasvua, kehitystä ja hyvinvointia sekä näiden toisiaan tukevaan vaikutukseen. Työhyvinvoinnin tavoitteellisen johtamisen kannalta hyvinvointia lisäävä oppiminen on avainasemassa.

Viestintä nousee usein esiin keskusteltaessa työilmapiiriin ja työhyvinvointiin liittyvistä teemoista. Myös Merikratoksen työilmapiirikyselyssä viestintä sai heikoimman tuloksen arvioinnin kohteena olleista teemoista. Viestinnällä on suuri vaikutus sosiaalisen pääoman kasvuun sekä hyvinvointia ja oppimista tukevan kulttuurin syntyyn. Pitäisikö viestinnän ja kommunikaation yhteydessä nostaa näkyviin työyhteisöissä ja verkostoissa käytävä vapaamuotoinen tiedon siirtäminen ja luominen, suurin osa viestinnästä tapahtuu kuitenkin vapaamuotoisissa tilanteissa. Millainen on viestinnän ja kommunikaation kulttuuri Merikratoksella, onko

kommunikaatio ja tätä kautta esimerkiksi jaettu asiantuntijuus myös alueiden välillä toimivaa. Entä näyttäytyvätkö verkostoiden kanssa käytävän kommunikaation ja viestinnän tavat ja laatu organisaation ja yksittäisen työntekijän arkeen. Mikä merkitys on verkostojen kanssa käytävällä viestinnällä, kannustetaanko esimerkiksi yksittäistä työntekijää yhteydenpitoon verkostoissa.

Alueiden välinen yhteistyö ja kannustus siihen nostetaan esiin Tulosyksikön toimivuus ja oma työtehtävä sen osana –osiossa yhdessä kysymyksessä. Toimivat suhdeverkostot tuovat luotettavuutta ja potentiaalia yrityksen toimintaan. Pitäisikö siis jatkossa antaa painoarvoa enemmän alueiden väliselle yhteistyölle ja asiantuntijuuden jakamiselle myös työilmapiirikyselyssä. Kuinka tuetaan yhteistyöhön, mitkä rakenteet tukevat verkostoitumista ja uusien näkökulmien rakentumista. Kuinka eri alueilla ja alueiden välillä jaetaan osaamista ja opitaan uutta? Tuetaanko alueiden hyvien työskentelytapojen ja käytäntöjen siirtymistä jakoon riittävällä tavalla.

Ylipäättään huomion kiinnittäminen säännöllisiin keskustelu- ja jakamisfoorumeihin on tärkeää ammatillisen kasvun ja kehityksen tukemisen kannalta.

Työilmapiirikyselyissä voisi selvittää entistä tarkemmin koetaanko, että kollektiivisen reflektoinnin paikkoja on riittävästi. Reflektiivisyyden arvon nostaminen esiin tiedon ja osaamisen hankkimisessa on olennainen osa tiedon ja osaamisen lisäämisen prosessia. Kollektiivinen reflektointi tuo myös huomattavaa lisäarvoa asiakkaille. Työilmapiirikyselyn kautta voisi lisäksi kartoittaa kokonaisuudessaan sitä, mikä merkitys ja arvo annetaan organisatoriselle oppimiselle, nähdäänkö se omaa henkilökohtaista motivaatiota ja sitoutumista tukevana asiana.

Hyvinvointiin liittyen työilmapiirikyselyssä voisi nostaa enemmän näkyviin niin työnantajan kuin työntekijänkin molemmien puolista vastuuta työhyvinvoinnista. Koetaanko, että on mahdollista saada riittävästi tukea työn suunnitteluun, rajaamiseen, ylipäättään itsensä johtamiseen. Tarkasteltaessa hyvinvointia ja sitä

lisäävää oppimista ja kehittymistä voidaan organisaation tuki työssä jaksamiseen, motivaatioon, sitoutumiseen ja ammatilliseen kehittymiseen nähdä yrityksen elinehtona.

Henkilöstöinformaatio on ollut yleisesti pitkälti kustannuspainotteista. Tähän on alettu kiinnittää myös Merikratoksella erityistä huomiota erityisesti vuoden 2012 aikana. Tällä hetkellä pyritään keräämään systemaattisesti päätöksentekotilanteissa vertailua mahdollistavaa tietoa henkilöstöstä ja henkilöstöratkaisuista. Tämän informaation lisäksi henkilöstöjohtamisessa tulisi näkyä työilmapiirikyselyssä esille nousseet kehittämisen ja hyvinvoinnin teemat, haasteeksi nousee niiden konkreettinen mitattavuus.

13 POHDINTA JA JATKOEHDOTUKSET

Opinnäytetyöni tavoitteena on ollut tutkia miten oppiva organisaatio syntyy ja pyrkiä nostamaan esiin oppimisen yhteys työhyvinvointiin ja motivaatiotekijöihin. Tavoitteena on ollut myös tarkastella työilmapiirikyselyä siten, että oppimiseen ja motivaatioon vaikuttavia tekijöitä olisi jatkossa mahdollista mitata ja tätä kautta kehittää. Tarkentavien jatkokyselyiden tarkoituksena on ollut myös selvittää mitä hyviä käytäntöjä eri aluetoimistoilla on jo käytössään liittyen oppimista ja työhyvinvointia tukevaan kulttuuriin.

Opinnäytetyön tekeminen on alusta alkaen nostanut eteen haasteen oman roolin hakemisesta työn aikana. Oman työyhteisön objektiivinen tutkiminen on ollut ajoittain haastavaa. Olen kiinnittänyt kuitenkin huomiota siihen, että aineiston keruu on ollut systemaattista ja pyrkimyksenä on ollut riittävän laaja-alainen aineiston analyysi. Lisäksi oman työyhteisöni hyvät käytännöt on kerännyt työyhteisön kanssa yhdessä keskustellen organisaation toinen jäsen. Koko prosessin ajan on ollut pakko olla tietoinen omasta osallisuudesta tutkittavassa organisaatiossa.

Organisatorinen oppiminen mahdollistuu ilmapiirissä, joka on utelias, avoin, turvallinen, rehellinen, joustava ja auttava. Ilmapiirissä, jossa on turvallista olla oma itsensä, tehdä virheitäkin. Oppiminen ja osaamisen kehittäminen tarvitsee kannustusta, halua jakaa asioita sekä sitoutumista yhteiseen strategiaan ja yhteisiin arvoihin. Osaaminen on organisaation tärkein kilpailutekijä, kaikkea muuta voidaan kopioida. Ihmisten mieleen tallentunut pääoma pääsee organisaation käyttöön vasta kollektiivisen reflektoinnin kautta. Sosiaalisen pääoman kautta voidaan turvata joustava, kilpailukykyinen ja uudistuva organisaatio. Merikratoksen viitekehyksestä katsottuna on olennaista, että henkilöstön osaamista hyödynnetään ja arvostetaan mahdollisuuksia luoda uutta osaamista ja uusia innovaatioita. Tavat tuoda moniammatillista osaamista koko organisaation käyttöön nousivatkin kyselyissä esiin. Moniammatillinen reflektointi niin suorassa asiakastyössä, konsultaatiokäytännöissä ja kehittämistyössä korostui.

Työhyvinvoinnin, sitoutumisen ja motivaation kannalta on tärkeää huomioida jokaisen mahdollisuus lisätä ammatillista kasvua ja kehitystä. Mahdollisuus osaamisen lisäämiseen voidaan nähdä työnantajalle tärkeänä lisäarvona, oppimisen mahdollistaminen lisää niin organisaation kuin yksittäisenkin työntekijän hyvinvointia. Hyvinvointi on edellytys innovatiiviselle, tavoitteelliselle ja tulokselliselle työlle uudistuvalla sosiaalialalla. Suunnitelmallinen työuran kehittäminen strategia huomioiden on olennainen osa kehityskeskusteluja. Kyselyiden perusteella kehityskeskustelujen käytäntöjä tulisi terävöittää ja pitää huoli siitä, että jokaisella olisi mahdollisuus oman motivaation ja elämäntilanteen antamissa rajoissa olla vaikuttamassa omaan suunnitelmalliseen ammatilliseen kehittymiseen.

Hyvät käytännöt nousevat esiin tämän päivän työelämäkeskusteluissa usein. Sanonnan, jonka mukaan pyörää ei tarvitse aina keksiä uudelleen, sisältö pätee myös näiden teemojen äärellä. Yhteinen tieto Merikratoksen eri alutoimistojen rakenteista

auttaa kehittämään yhteistä tapaa toimia Merikratoksen kulttuurissa. Yhteiset tavat jakaa osaamista ja oppia uutta yhteisöllisten toimintatapojen avulla voivat olla yksityisen yrityksen kilpailuvaltti niin asiakkaan edun kuin työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta. Taito dialogiseen, eteenpäin vievään ja osaamista lisäävään keskusteluun on olennainen menestystekijä. Esimerkkinä tällaisesta toimivasta käytännöstä nousi ryhmäkonsultaation käyttö.

Yhteistyö organisaation sidosverkostojen kanssa on olennainen tekijä tarkasteltaessa oppivaa organisaatiota ja hyvinvointia. Mahdollisuus yhteistyöverkostoissa toimimiseen lisää osallisuuden kokemusta, yhteisen tiedon hankintaa ja peilaamista koko organisaation toimintaan. Työilmapiirikyselyissä voisi tarkastella, että koetaanko organisaation tukevan verkostoitumista. Toisaalta organisaation sisäiset valtakunnalliset työryhmät ovat olennaisia foorumeita käydä keskustelua ammatillisuudesta, työn kehittämisestä ja saada käyttöön laajemmalti niin ammatillista kuin sosiaalista pääomaa.

Verkostoyhteistyöhön liittyen Merikratos on aktiivisena myös verkostoissa luomassa kentällä uutta työskentelykulttuuria yhteistyössä julkisen sektorin, järjestöjen ja muiden toimijoiden kanssa. Työn kehittämisessä eettisyys ja vastuullisuus korostuu. Tärkeää niin oman organisaation kuin yhteistyön kehittämisen kannalta on strategiassa huomioida näiden asioiden esillä pitäminen. Viesti näiden asioiden tiedostamisesta, korostamisesta ja toteutumisesta lähtee henkilöstöstä.

Metataidot, kuten oma-aloitteisuus, aktiivisuus ja kumppanuustaidot ovat olennaisia toimittaessa organisaatiossa, jossa aluetoimistot ovat kooltaan melko pieniä, itsenäisiä ja erillään toisistaan. Myös työn luonne verkostoissa vaatii näitä taitoja. Asiantuntijuuden aktiivinen syventäminen, toisaalta jatkuva kehittämistyö vaativat työntekijältä paneutumista. Yhteistyö niin organisaation sisällä kuin verkostoissa perustuu motivaatioon ja vastuuseen oman työn tekemisestä riittävän hyvin.

Merikratoksen ”Hyvinvointia lisäävää oppimista” –slogan tuntuu edelleen pitävän kutinsa. Jatkossa ehkä työilmapiirikyselyissä ja muissa foorumeissa voisi tarkastella enemmän oppimisen suhdetta työhyvinvointiin ja motivaatioon, nostaa näkyväksi tilanteita, joissa työyhteisö yhdessä luo tietoa ja ammatillista kasvua keskustelujen kautta. Keskustelujen merkitys haastavassa ihmissuhdetyössä on olennainen paitsi työntekijän itsensä huoltokeinona, myös mahdollisuutena laajentaa omaa näkemystä ja näin lisätä työskentelyyn uusia näkökulmia.

Organisaatiokulttuuria luodaan jatkuvasti Merikratoksessa. Olennaisen tärkeää on nähdä kollektiivisen reflektion vaikutus niin organisatoriseen oppimiseen, hiljaisen tiedon konkretisoimiseen, innovaatioiden luomiseen kuin hyvinvoinnin rakentamiseenkin. Arvostus ja tietoisiksi tuleminen ammatillisen kasvun mahdollisuuksista keskustelun ja reflektoinnin avulla yhdessä on nostettava esille. Merikratoksen sisällä ja ympärillä saatavilla oleva tieto on tunnistettava, nähtävä prosessina, jossa olennaisena tekijänä on motivoitunut henkilöstö, jolla on itseohjautuvuuden ja –reflektiivisyyden taitoja.

Hyvinvoiva henkilöstö pystyy tekemään tulosta. Vaikuttamalla johonkin kohtaan työhyvinvoinnin ketjussa vaikutus laajenee käsittämään myös laajemmin hyvinvointia. Työilmapiirikyselyn tarkoituksena on ollut nostaa kattavasti esiin asioita, joilla on vaikutuksia Merikratoksen henkilöstön hyvinvointiin, motivaatioon ja sitoutumiseen. Voisiko työilmapiirikysely olla myös välineenä kohdentamassa katsetta siihen, mikä tuottaa lisäarvoa yritykselle, sen työntekijöille ja asiakkaille. Työilmapiirikyselyllä voidaan nostaa esille asioita, joiden koetaan olevan arvokkaana osana kehitettäessä niin osaamista kuin hyvinvointia. Työhyvinvointi koostuu pitkälti henkilöstön omasta aktiivisuudesta, kuulluksi tulemisesta ja koko organisaation yhteisistä tavoitteista. Organisationaalisen oppisen kannalta on tärkeää luoda puitteet niin arvostuksen kuin konkreettisten resurssointien ja organisoinnin puitteissa, joissa työntekijöiden oma ja yhteinen kasvu ja uuden oppiminen mahdollistuvat. Toisaalta ihmisen näkeminen kokonaisuutena, jonka hyvinvointiin

vaikuttaa paitsi työilmapiiri ja osaamisen kehittäminen, myös koko psykofyysinen kokonaisuus on huomioitava. Merikratoksella on ollut syksystä 2012 alkaen käynnissä MerikratosOpen, jonka avulla on pyritty nostamaan esille ja tukemaan fyysisen kunnon vaikutuksia kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Oppimista tukevan organisaation näkökulmasta nousee esille ajatus, voidaanko saman tyyppisen toiminnan avulla, esimerkiksi jo olemassa olevaan ohjelmaan liitettynä, kiinnittää huomiota palautteen antamiseen, viestintään, toisten aktiiviseen huomiointiin ja arvostamiseen sekä kiinnostukseen kuinka muut tekevät työtään. Huomioinnin avulla mahdollistuisi ja vahvistuisi kulttuurin tietoinen kehittäminen.

Motivaatio ja työhyvinvointi kasvavat vastuusta ja tehdyn työn tulemisesta arvostetuksi. Työyhteisön kulttuurin osuus vaikuttaa ratkaisevasti siihen, koetaanko että oma työ tulee näkyväksi ja työstä saa rakentavaa palautetta, koetaanko että on tärkeä osa koko organisaation koneistoa. Kokemus arvostetuksi tulemisesta vaatii kohtaamista, lupaa käydä keskustelua työstä ja sen sisällöistä. Työhyvinvoinnin kehittäminen osana organisaation osaamispääomaa on yhteinen työsarka. Huomion kiinnittäminen viestintään lisää työhyvinvointia ja saa aikaan vastavuoroisuuden ja kuulluksi tulemisen kokemuksen. Kyselyissä nousi esille kokemus siitä, että pienemmissä tiimeissä koettiin viestinnän olevan oikea-aikaista, riittävää, avointa ja rehellistä. Vastauksista nousi esille myös tiimin kiinteyden tunteen vaikutus kokonaisuudessaan työhyvinvointiin. Toisaalta esiin nousivat myös ryhmädynamiikan kehittymisen vaiheet, jotka vaikuttavat kokonaisuuteen. On tavallista, että tyytymättömyys nousee toimivia asioita vahvemmin esiin niin työyhteisössä kuin koko organisaatiossa. Kuinka olisi mahdollista luoda kulttuuria, jossa onnistumiset ja toimivat asiat saisivat myös osansa isommissakin tiimeissä. Palautteen antamisen ja keskustelun kulttuureilla on vaikutusta myös itseohjautuvaan ja kollegiaaliseen viestintään ja tätä kautta tietoisesti tai tiedostamatta muodostuvaan organisaation maineeseen. Sosiaalisen pääoman lisääntymisen kautta henkilökohtaiset ja koko organisaation tulevaisuutta muovaavat uudet kasvun kehät mahdollistuvat.

14 LÄHTEET

Aaltonen T., Junkkari, L. 2003. Yrityksen arvot ja etiikka. WSOY. Helsinki.

Ahola, K. 2006. Stressin vaikutukset elimistössä. Teoksessa Ahola, K., Kivistö, S., Vartia, M. 2006. Työterveyspsykologia. Työterveyslaitos. Vammala.

Ala-Mutka, J. 2009. Ketterä strategia - Agile Strategy. Osoitteessa http://www.coneadvisor.fi/images/whitepapers/alamutka_agile_strategy_fi09.pdf.

Luettu 15.8.2012.

Alasoini, T. 2006. Työnteon mielekkyyden muutos Suomessa vuosina 1992 - 2005 – työolobarometrin aineistoihin perustuva analyysi. Tykes-raportteja 45, Helsinki.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Osuuskunta Vastapaino. Tampere.

Autio, V., Juuti, P., Wink, H. 2011. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. Tuloksellisen ja työhyvinvointia tuottavan johtamisen perusta. Johtamistaidon opisto. Vantaa.

Baltes, P., Freund, A. 2006. Ihmisen vahvuudet ja viisaus. Teoksessa Aspinwall, L., Staudinger, U. (toim.) 2006. Ihmisen vahvuuksien psykologia. Edita Prima Oy. Helsinki.

Caprara, G., Cervone, D. 2006. Persoonallisuus toimivana, itsesäätelävänä järjestelmänä. Teoksessa Aspinwall, L., Staudinger, U. (toim.) 2006. Ihmisen vahvuuksien psykologia. Edita Prima Oy. Helsinki.

Eriksen, T. 2003. Hetken tyrannia. WS Bookwell Oy. Juva.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. painos. Vastapaino. Jyväskylä.

Hakanen, J. 2005. Työuupumuksesta työn imuun – työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Valtiotieteellinen tiedekunta. Sosiaalipsykologian laitos. Väitöskirjatutkimus. Helsingin yliopisto.

Hakanen, J. 2009. Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? Kohti laadukasta työelämää. Työsuojelurahaston tilaama selvitys osoitteessa: www.tsr.fi/tsarchive/files/selvityksiä/TSR_tata_on_tutkittu2009.pdf. Luettu 20.8.2012.

Hakanen, J., Perhoniemi, R. 2009. Työhyvinvoinnin myönteiset voimavarakehät – kolmen vuoden seurantatutkimus. Loppuraportti. Työsuojelurahastonhanke 1015325. Työterveyslaitos.

Helsilä, M., Salojärvi, S.(toim.) 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Talentum. Hämeenlinna.

Iisakka, L. 2004. Sosiaalinen pääoma suomalaisissa haastattelu- ja kyselyaineistoissa vuoden 1990 jälkeen.

http://www.stat.fi/org/tut/dthemes/papers/sospaaoma_sospaa.html. 5.6.2012.

Luettu 23.7.2012.

Juholin, E. 2006. Työyhteisöviestinnän ajattelumallit muutoksessa. Julkaisussa

Juholin, E. (toim. 2006). Työyhteisöjen viestinnän uutta suuntaa etsimässä. Helian julkaisusarja A:28.

Juholin, E. 2007. Työyhteisöviestinnän uusi agenda. Työyhteisöviestintä TYVI 2010. Raportti II. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. HAAGA-HELIA:n julkaisusarja. Kehittämöraportteja 1/2007.

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. WS Bookwell OY. Helsinki.

Juujärvi, S. Myyry, L & Pessa, K. 2007. Eettinen herkkyys ammatillisessa toiminnassa. Tammi. Helsinki.

Juuti, P. 2009. Johtaminen ja esimiestyö sekä Henkilöstöjohtamisen arvot, eettisyys ja vastuullisuus. Teoksessa Helsilä, M., Salojärvi, S.(toim.) 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Talentum. Helsinki.

Kauppila, T., Hanhela, R., Kandolin, I, Karjalainen, A., Kasvio, A., Perkiö-Mäkelä, M., Priha, E., Toikkanen, J., Viluksela, M. 2010. Työ ja terveys Suomessa 2009. Työterveyslaitos. Helsinki.

Keskinen, S. 2005. Alaistaito: Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Kunnalisalan kehittämissäätiön julkaisu nro 59. Polemia-sarja. Vammalan kirjapaino Oy. Vammala.

Kinnunen, M. 2010. Virheistä oppimisen esteet ja mahdollistajat organisaatiossa. Acta Wasaensia No. 230. Liiketaloustiede 94. Väitöskirja. Universitas Wasaensis.

Korppoo, L. Henkilöstöjohtamisen toimijat: roolit, vastuut ja sidosryhmät. Teoksessa Helsilä, M., Salojärvi, S.(toim.) 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Vastapaino, Tampere.

Kotter, J. Muutos vaatii johtajuutta. 1996. Harvard Business School Press. Suomalaiset oikeudet Oy Rastor Ab. Helsinki.

Lehto, A-M., Sutela, H. & Miettinen, A. (toim.) 2006. Kaikilla mausteilla: artikkeleita työolotutkimuksesta. Tilastokeskus.

Lumijärvi, I. Johtamisen vaikutus organisaation tuloksellisuuteen. 2010. Juvenes Print – Tampereen yliopistopaino Oy. Tampere.

Luoma, M., Salojärvi, S. 2007. Coachingilla menestykseen - tulevaisuuden lupaavin johdon kehittämisen menetelmä. Teoksessa Räsänen, M. (toim.) Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Edita. Helsinki.

Manka, M-L. 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Talentum. Helsinki.

Manka, M-L. 2007. Työrauhan julistus. Miten olla ihmisiksi alaisena ja esimiehenä. Kirjapaja. Helsinki.

Manka, M-L. 2011. Työnilo. WSOYpro Oy. Helsinki.

Merikratos intra

Meritum Project 2001. Guidelines for managing and reporting intangibles (Intellectual Capital Report), Final Report of MERITUM Project.

http://www.pnbukh.com/files/pdf_filer/MERITUM_Guidelines.pdf. Luettu 23.7.2012.

Nonaka, I., Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation.* Oxford University Press.

Nonaka, I., Toyama, R., Konno, N. 2000. *SECI, Ba and Leadership: a United Model of Dynamic Knowledge Creation.* Long Range Planning vol. 33.

Nonaka, I., Nishiguchi, T. 2001. *Knowledge emergence. Social, Technical, and Evolutionary Dimensions of Knowledge Creation.* Oxford University Press.

Nummenmaa, L. 2004. *Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät.* Tammi. Helsinki.

Nummenmaa, L. 2010. *Tunteiden psykologia.* Kustannusosakeyhtiö Tammi. Falun.

Oikarinen, T. 2008. *Organisatorinen oppiminen – tapaustutkimus oppimisprosessien jännitteistä teollisuusyrityksessä.* Acta Universitatis Lappeenrantaensis 299. Väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Ollila, M-R. 2010. *Johtajan parempi elämä.* WSOYpro Oy. Helsinki.

Ramstadt, E., Rouhiainen, N. & Alasoini, T. 2005. *Opitaan yhdessä – foorumit oppimistiloina.* Teoksessa Alasoini, T., Ramstad, E. & Rouhiainen, N.: *Työelämän kehittämisohjelma kehittyvänä toimintana.* Tuloksia, haasteita, mahdollisuuksia. Raportti 40. Helsinki: Tykes.

Raunio, K. 1999. *Positivismi ja ihmistiede. Sosiaalitutkimuksen perustat ja käytännöt.* Tammer-Paino. Tampere.

Ryff, C., Singer, B. 2006 Ihmisen ironiaa: hyvinvointia ja terveyttä matkalla kohti kuolemaa. Teoksessa Aspinwall, L., Staudinger, U. (toim.) 2006. Ihmisen vahvuuksien psykologia. Edita Prima Oy. Helsinki.

Salojärvi, S. 2005. Increasing Knowledge Focus – a Means for Entrepreneurs to Remain on a Growth Path. Essays on the Role and Nature of Knowledge Management in Finnish SMEs. Swedish School of Economics and Business Administration, Finland. Ekonomi och Samhälle Nr 145, Helsinki 2005.

Salojärvi, S. 2009. Osaamisen johtaminen ja kehittäminen. Teoksessa Helsilä, M., Salojärvi, S.(toim.) 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Talentum. Hämeenlinna.

Schein, E. 2010. Organizational culture and leadership. Jossey-Bass. United States of America.

Silverman, D. 2005. Doing qualitative research. Sage Publications, Lontoo. 3. painos.

Siltala, J. 2004. Työelämän huonontumisen lyhyt historia: muutokset hyvinvointivaltioiden ajasta globaaliin hyperkilpailuun. Otava. Helsinki.

Soisalo, R. 2011. Väkivallan preventio sosiaali- ja terveysalalla. Suomen psykologinen instituuttiyhdistys ry. Latvia.

Ståhle, P., Grönroos, M. 1999. Knowledge management – tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. WSOY. Porvoo.

Ståhle, P., Kyläheiko, K., Sandström, J., Virkkunen, V. 2002. Epävarmuus hallintaan – Yrityksen uudistumiskyky ja vaihtoehdot. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Suivitie, J. 2009. Arvioinnin kohteena henkilöstön ja osaamisen taloudellinen arvo. Teoksessa Helsilä, M., Salojärvi, S.(toim.) 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Tikkamäki, K. 2006. Työn ja organisaation muutoksissa oppiminen. Etnografinen löytöretki työssä oppimiseen. Väitöskirja. Tampereen yliopisto.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työterveyslaitos.

http://www.ttl.fi/fi/terveys_ ja_tyokyky/tykytoiminta/mita_on_tyokyky/sivut/default.aspx. Luettu 31.8.2012.

Vanderberg, R., Park K-O., DeJoy, D., Wilson, M., Griffin-Blake, C. 2002. The healthy work organization model: Expanding the view of individual health and well being in the workplace. Teoksessa: Perrewe, P., Ganster, D. (toim.) Historical and Current Perspectives on Stress and Health. Research in Occupational Stress and Well-being, Volume 2. Emerald Group Publishing Limited.

Vartia, M. Yhteisöllinen kanssakäyminen . Teoksessa: Ahola, K., Kivistö, S., Vartia, M. 2006. Työterveyspsykologia. Työterveyslaitos. Vammala.

Verkkari. Helsingin yliopiston kirjaston verkkolehti. <http://blogs.helsinki.fi/verkkari-lehti/kirjaston-arjessa-luodaan-ja-prosessoidaan-tietoa>. Luettu 13.8.2012.

Vesterinen, P-L. 2009. Työhyvinvoinnin edistäminen. Teoksessa Helsilä, M., Salojärvi, S.(toim.) 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Acta Wasaensia. No 109.
Liiketaloustiede 44. Johtaminen ja Organisaatiot. Väitöskirja.